



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN
CONTINUA

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACION: "SISTEMATIZACION DEL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MATRIZ Y
SUCURSALES DE LA COOPERATIVA JUAN PIO DE MORA LTDA."

AUTORES:

Ing. Ricardo Xavier Chávez Betancourt

Lcda. Betty Karina Orellana Guevara.

ASESOR:

ING. COM. JANET BONILLA F. Mae.

Babahoyo Los Ríos

2011 – 2012

DEDICATORIA.

El presente trabajo de Investigación dedico con toda mi gratitud primeramente a Dios a quién le debo todo lo que soy, a mis padres quienes me guiaron por el camino del bien y la sabiduría. A mi hijo Carlos, quién me soporto con paciencia y cariño. Finalmente como obviar a mi compañera, amiga y esposa quién está siempre junto a mí en los buenos y malos momentos.

Ricardo.

A Dios, quien me dio la vida y me permitió culminar esta meta ,me dio la fe , la salud ,y está conmigo en cada paso que doy, gracias Señor por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante este periodo de estudio.

A mi esposo que me brindo su amor, su estimulo y apoyo constante e incondicional.

A mis padres y mi hermano por sus sabios consejos por su ejemplo de vida por quererme y apoyarme siempre.

A mi compañero y amigo Ricardo, por su apoyo, su amistad y su respeto, y su frase que nunca la voy olvidar “no pasa nada”, y entre lagrima y risas demostramos siempre que si podemos.

Karina.

AGRADECIMIENTO.

La gratitud no tiene limitaciones de tiempo, ni de espacio, debe ser permanente y eterna.

Debemos tener presente que para enseñar debemos inspirarnos en la razón y en la dignidad humana, para realizar nuestra labor, forjada sobre principios democráticos fundamentales y auténticos.

A la Universidad Técnica de Babahoyo, por abrir sus puertas para el desarrollo de estudios de cuarto nivel, en especial a los Docentes que compartieron sus conocimientos y experiencias con nosotros, apoyándonos a valorar el esfuerzo, acercarnos a la verdad, a la virtud y al bien en la forma racional y humanizada, sin perjuicios no dogmas; siguiendo marcha ascendente, como caballeros del ideal, en la cruzada del bien, respetando nuestros propios criterios, con gallardía y franqueza.

Un profundo agradecimiento a la Cooperativa Juan Pío de Mora, por permitirme llegar a cristalizar una meta más en nuestras vidas y su apoyo incondicional representada por el Msc. Gonzalo Jarrin Mora Gerente General.

INDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I	Página
1.- Introducción	1
2.- Tema	2
Capítulo II	
3.- Marco contextual	3
3.1.- Contexto Nacional	3
3.2.- Contexto Provincial	5
3.3.- Contexto Institucional	6
Capítulo III	
4. - Situación Problemática	8
5.- Planteamiento del Problema	8
5.1 Planteamiento General	10
5.2 - Problemas Derivados	10
6.- Justificación	11
Capítulo IV	
7.- Objetivos del Estudio	13
7.1.- Objetivos General	13
7.2.-Objetivos específicos	14
Capitulo V	
8.- Marco Referencial	15
8.1.- Alternativa Teórica	15
Organigrama Estructural	17
8.2.- Marco Conceptual	18
Plan Estratégico	21
Departamento de Talentos Humano	25

Funciones de Departamento de Talento Humano	25
Aporte de Departamento de Talento Humano a la Empresa	27
Estructura	28
Importancia	33
Normatividad	33

Capítulo VI

9.1.-Hipótesis General	35
9.2.-Hipótesis Específicas	35
10.- Variables	35
10.1.1.- Independientes	35
10. 1.2.-Dependientes	36

Capítulo VII

10.2.- Diseño Metodológico de la Investigación	37
10.2.1.-Diseño de la Investigación	37
10.2.1.1.-Tipo	37
10.2.1.2.-Diseño	37
10.2.2.- Métodos	37
10.2.2.1.- Método Hipotético-Deductivo	38
10.2.2.2.- Método Inductivo –Deductivo	38
10.2.2.3.-Método Descriptivo	38
10.2.3.- Técnicas e instrumentos	38
10.2.3.1.- Técnicas	38
10. 2.3.2.- Instrumentos	40
10.2.3.2.1.- La encuesta	40
10.2.4.- Población y Muestra	40
10.2.4.1.-Población	40
10.2.4.2.-Muestra	41
10.2.4.2.1.- Cuadro de reconocimiento de la población y muestra	42
10.2.5.- Procesamiento de Información	42
10.2.6.- Procesamiento de Datos	43

10.2.7.- Verificación de la Hipótesis	44
---------------------------------------	----

Capítulo VIII

10.2.8.-Resultados Obtenidos	46
10.2.8.1.- Presentación y análisis de datos	46
10.2.8.2.- Interpretación de los resultados	48

Capitulo IX

10.3.- Conclusiones y Recomendaciones	73
---------------------------------------	----

Capitulo X

11.- respuesta alternativa	74
11.1.- Introducción	74
11.2.- Estructura General de la Propuesta	75
11.2.1.- Antecedentes de la Institución	76
Misión	76
Visión	77
11.2.2.- Diagnostico Institucional	77
Análisis FODA	77
FORTALEZAS	77
OPORTUNIDADES	78
DEBILIDADES	78
AMENAZAS	78
MATRIZ FODA	79
Estructura Técnica	80

11.2.3.- Propuestas Estratégicas	83
PERFIL DEL CARGO	87
FUNCIONES DEL CARGO	88
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	88
DESCRIPCION DE FUNCIONES	88
11.2.4.- Aplicabilidad	96
11.2.5.-Resultados Esperados	97

Capitulo XI

12.-BIBLIOGRAFIA	99
13.- ANEXOS	100

Resumen

El objetivo de este trabajo fue lograr la sistematización del departamento de talento humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora con su matriz en la ciudad de San Miguel de Bolívar y las sucursales en Guaranda, Chillanes, Caluma, Babahoyo, Ricaurte, Quinsaloma y Quevedo. Para ello se realizó un análisis situacional en el cual se evidenció la falta de un Departamento de Talento Humano debidamente sistematizado en el que se centren las funciones del Departamento de Talento Humano que se encontraban dispersas en otras áreas así como la administración y organización del Talento Humano con que cuenta la Cooperativa.

Mediante la utilización de encuestas aplicadas a directivos, empleados y socios de la cooperativa se conoció que en un porcentaje del 98% tanto Directivos como socios consideran que de existir un Departamento de Talento Humano debidamente sistematizado mejoraría la atención que reciben por parte de los empleados que laboran en la cooperativa, y los empleados en un porcentaje del 91% ven como positivo sistematizar el Departamento de Talento Humano.

Con el Plan Estratégico propuesto para la Sistematización del Departamento de Talento Humano en la institución se mejoraría el desempeño de los empleados los mismos que serían evaluados y recibirían la capacitación constantes en los temas de su interés y por ende brindarían servicios con eficiencia y efectividad a los socios tanto de matriz como de las sucursales. Por lo que se concluye que un Departamento de Talento Humano debidamente sistematizado es una herramienta básica para todo tipo de organización que busca el mejoramiento continuo de la calidad y servicios.

Se recomienda la implementación del plan estratégico para la Sistematización del Departamento de Talento Humano para la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda.

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

Las organizaciones que en el Ecuador, han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento, por ello en la presente investigación enfocamos varios aspectos relativos a una de las cooperativas locales que día a día tratan de incrementar su presencia en el mercado local, tanto en la captación de nuevos socios, y potenciales clientes que le permitan ampliarse sosteniblemente.

El contenido específico de la investigación parte desde la ubicación del sector donde va a realizar la misma, la situación problemática y la formulación del problema, así como la justificación del porque de la misma, se presentan sus objetivos tanto general como específicos, presentado un enriquecedor marco teórico relacionado con los antecedentes de investigaciones anteriores y su fundamentación teórica, las variables de estudio y las hipótesis general y las específicas, se presenta un capítulo especial sobre los resultados de la aplicación del instrumento encuesta su análisis respectivo y sobre todo la propuesta que orienta el camino sobre el cual debe fortalecerse esta organización.

Finalmente presentamos las conclusiones de la investigación y las recomendaciones que plateamos a los directivos de esta importante cooperativa, esperando contribuir de manera positiva en los logros de sus objetivos.

2. TEMA

Sistematización del departamento de talento humano de la matriz y sucursales de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.

CAPITULO II

3. MARCO CONTEXTUAL.

3.1 CONTEXTO NACIONAL. La legislación Cooperativa¹ data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

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

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida a través de las organizaciones:

¹ Ing. Mario Patricio Barzallo Mendieta - gerenciaarrobacrea.fin.ec
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm>

- Nivel nacional, la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC).
- Nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).
- A nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

En el Ecuador existen 118 cooperativas de ahorro y crédito que agrupan a 400000 socios, estas cooperativas que han aportado significativamente a la producción y al empleo que, de otra manera hubiese constituido en una carga para la sociedad.

Actualmente en nuestro país el presidente de la república emitió la ley de Economía popular y solidaria publicada en el registro oficial el 10 de mayo del 2011 mediante esta ley se creara la Superintendencia de Cooperativas de Ahorro Crédito entidad que regulara a todas las cooperativas independientemente de su tamaño.

A nivel nacional podemos mencionar las siguientes cooperativas:

- Cooperativa de ahorro y crédito 23 de Julio Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vela Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Cacpeco Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito La Dolorosa Ltda.
- Cooperativa de ahorro y credito13 de Abril Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Cooprogreso Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Coodesarrollo Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Previsión Ahorro y Desarrollo Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.

- Cooperativa de ahorro y crédito Pilahuin Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Cotacachi Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Alianza de Valle Ltda.

3.2. CONTEXTO PROVINCIAL. En las Provincias de Bolívar y Los Ríos existen varias instituciones cooperativistas las cuales se dedican a la intermediación financiera siendo competencia directa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. , tanto en su matriz como en sus sucursales (Guaranda, Chillanes, Caluma, Babahoyo, Ricaurte, Quinsaloma, Quevedo).

Las principales cooperativas que tienen oficinas en estas dos provincias son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.
- Cooperativa Las Naves Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Coodesarrollo Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y crédito el Cafetal Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y crédito Capeco Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Quevedo Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

En los dos últimos años, el crecimiento de cooperativas de ahorro y crédito en la Provincia de Bolívar es notorio esto obliga a las Cooperativas

de Ahorro y Crédito a ser más competitivas y a mejorar el servicio para los socios y clientes.

3.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL.- Con sede en San Miguel de Bolívar y bajo la nominación de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” se crea la institución; mediante acuerdo ministerial 1025 del 11 de mayo de 1973; una vez constituida la entidad empieza su funcionamiento con un marco legal y reglamentario en ahorro y Crédito de tipo cerrado, es decir solo para el magisterio.

La Cooperativa fue creada con un capital de 1.100 sucres con 11 socios, por un grupo de maestros y en 1978 se pide una reforma al estatuto convirtiéndose en una Cooperativa Abierta.

Se ha incursionado en las áreas económicas, Culturales y Sociales que han permitido un desarrollo sustentable de la Organización; constituyendo al desarrollo Socio-Económico de la Provincia de Bolívar.

La Cooperativa ha intervenido en áreas de desarrollo como la Vivienda en convenio con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda con programas masivos en toda la provincia; crédito comercial, otros, Consumo, Agricultura.

Se aplico además el crédito Pro-Grupo organizando 123 núcleos Cooperativistas atendiendo con asesora técnica seguimiento y evaluación.

Un gran impulso se da al apoyo Social solidario el mismo que permite atender a nuestros socios con los servicios de salud; así como el apoyo para Mortuoria Horizontal y Vertical.

Debido a la gran acogida que ha tenido la institución durante sus 35 años de vida se ha visto en la necesidad de ir creando agencias y sucursales en diferentes localidades no solo de la provincia sino también del país.

Estas agencias están ubicadas en: Guaranda, Chillanes, Caluma, Babahoyo, Ricaurte, Quinsaloma y Quevedo, actualmente laboran 100 empleados y cuenta con 23000 socios activos los cuales se benefician de los productos y servicios.

CAPITULO III

4. SITUACION PROBLEMÁTICA

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

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La matriz y sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda actualmente no cuenta con un departamento de Talento Humano sistematizado es por esta razón que las funciones que deberían desarrollarse en este departamento están dispersas en otros departamentos de la institución como por ejemplo: el control de asistencia, permisos y sanciones del personal lo realiza la Sub-gerencia, el pago de sueldos está a cargo del departamento de contabilidad, los uniformes del personal se encarga el área de caja.

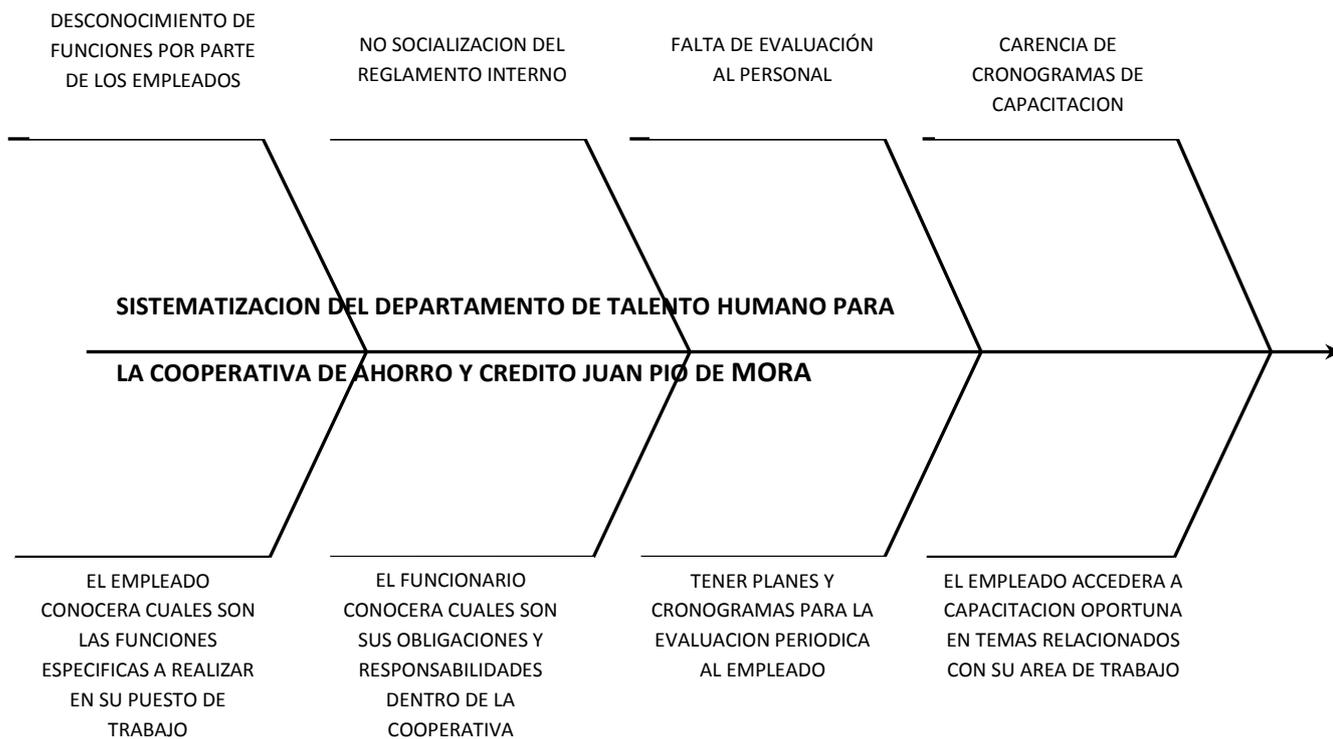
La falta de este importante departamento hace que la gestión administrativa está inmersa en una problemática como es el caso del personal que labora en la Cooperativa, no cuenta con un manual actualizado de funciones en el cual se detalle cuales son las

responsabilidades y funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo; situación que ha conllevado a que se generen conflictos internos por la injerencia involuntaria de una o más personas en áreas que no son de su competencia, lo que ha ocasionado anormalidades en el ambiente laboral dentro de la institución tanto en la matriz como en las sucursales.

Al no contar la Cooperativa de ahorro y crédito con un departamento sistematizado de talento humano tanto para la matriz como las sucursales ha ocasionado una falta de socialización del reglamento interno de la institución lo que podría desencadenar en el cometimiento de fallas en las labores diarias no porque el empleado quiera hacerlo sino por desconocimiento.

En la actualidad la Cooperativa no cuenta con cronogramas formales de capacitación a su personal tanto en la matriz como en las oficinas operativas (sucursales) lo que ocasiona que los mismos no cuenten con herramientas actualizadas de negociación con los socios y clientes potenciales.

La institución no realiza evaluaciones periódicas tanto del desempeño como del clima organizacional, la misma que permitiría conocer cuál es el desempeño actual del empleado y de esta manera determinar las áreas en las que se debe capacitar a los mismos y además determinar cómo se siente en el ambiente interno en el que desarrolla sus labores cotidianas y cuál es la relación existente tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores.



De la presente investigación realizada, basada en estos antecedentes expuestos, se planteó el siguiente problema:

5.1 Planteamiento General

¿Cómo se administra el talento humano en la matriz y sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora y como está organizado operativamente el departamento de talento humano?

5-2. Problemas derivados

- 1.- ¿Cuál es la situación actual del departamento de Talento humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora?
- 2.- ¿De qué manera la Sistematización del Departamento de Talento Humano en la matriz y sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito

Juan Pio De Mora, incide en mejorar el desempeño de sus empleados en sus labores diarias?

3.- ¿Cuáles son los controles y bajo qué criterios técnicos se evalúa y capacita a los empleados de la matriz y sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio De Mora al no existir un departamento de Talento Humano debidamente sistematizado?

6. JUSTIFICACION

La propuesta de la presente tesis se enfoca en la sistematización del departamento del talento humano, su estructura y funciones bajo la dirección de un profesional capacitado de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno. Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio, fortaleciendo el poder personal con fines de logro colectivo.

Con la Sistematización del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, se beneficiará directamente a los asociados, directivos, empleados y clientes de la institución, ya que se logrará tener una mejor organización estableciendo claramente las responsabilidades que deben de cumplir cada uno de los funcionarios de la Cooperativa; permitirá satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes brindándoles un servicio eficiente, efectivo, confiable, seguro y flexible, dirigido a conseguir los más altos niveles de calidad y excelencia y orientando las actividades hacia la mejora continua.

La Sistematización del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora ayudará a incrementar

el desarrollo estructurado de la cooperativa, esto nos permitirá contar con nuestras propias experiencias sobre la organización.

Al desarrollar el plan estratégico para la sistematización el Departamento de Talento Humano aspiramos entregar a la institución una herramienta que permita organizar y dirigir de una mejor manera las actividades administrativas del Talento Humano que labora en la cooperativa, tanto en su Matriz como en las diferentes sucursales, asegurando además en todo momento la operatividad y confiabilidad de sus actividades, con ello se brindara mejor servicios y se asegura el funcionamiento en forma estructurada por un período largo de tiempo.

CAPITULO IV

7. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Lograr la sistematización del Departamento de Talento Humano, para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., tanto en la Matriz como en las Sucursales.

Anteriormente no se consideraba necesaria la existencia de un Departamento sistematizado en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones cooperativistas por el mismo hecho que eran instituciones pequeñas y contaban con poco personal laborando en las mismas; pero al ir estas creciendo se hizo necesario el incremento del número de empleados para poder desarrollar adecuadamente sus actividades incrementándose los conflictos internos.

Al implementarse la sistematización del Departamento de Talento Humano lograremos mejorar el ambiente de trabajo y por ende el aumento del rendimiento del personal, ya que conocerán efectivamente cuales son las funciones que debe cumplir en su desempeño evitando realizar otras actividades que no son de su responsabilidad y/o le corresponde a otra persona.

7.1.- Objetivo General

Sistematizar el Departamento de Talento Humano de la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.

7.2.- Objetivos Específicos

7.2.1.-Conocer el análisis situacional actual del Departamento de Talento Humano de la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora.

7.2.2.-Diseñar un plan estratégico para la sistematización del Departamento de Talento Humano de la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora.

7.2.3.-Evaluar el control Administrativo de Funciones que se aplica a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora en su Matriz y Sucursales.

CAPITULO V

8. MARCO REFERENCIAL

8.1. Alternativa teórica

La temática sobre sistematización connota actualidad, ya que toda empresa debe contar como uno de los factores que fundamentaran el desarrollo organizacional y en el caso del proyecto de investigación planteado se analizará al talento humano, para ello hemos acogido una serie de categorías para su análisis.

Los nuevos enfoques administrativos conciben a la organización como un sistema abierto, compuesto por materiales, máquinas, hombres, tecnología y medioambiente. La organización interactúa con el ambiente, recibe influencias de él y a su vez ella puede contribuir a modificarlo.

Este es un enfoque más apropiado para la época actual, donde se dan ambientes inestables, turbulentos que requieren de organizaciones también cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos.

El conocimiento evoluciona y por consiguiente las personas y las organizaciones; por ello es necesario que quienes dirigen vivan en estado de permanente estudio, de considerar las diferentes perspectivas en el conocimiento de la acción empresarial y de que es necesario un enfoque diferente para administrar a las personas, en otras palabras, administrar “el talento humano”. El nuevo enfoque se privilegia el trabajo en equipo con todo el personal componente de la organización, donde se genera una sinergia necesaria para el desarrollo organizacional.

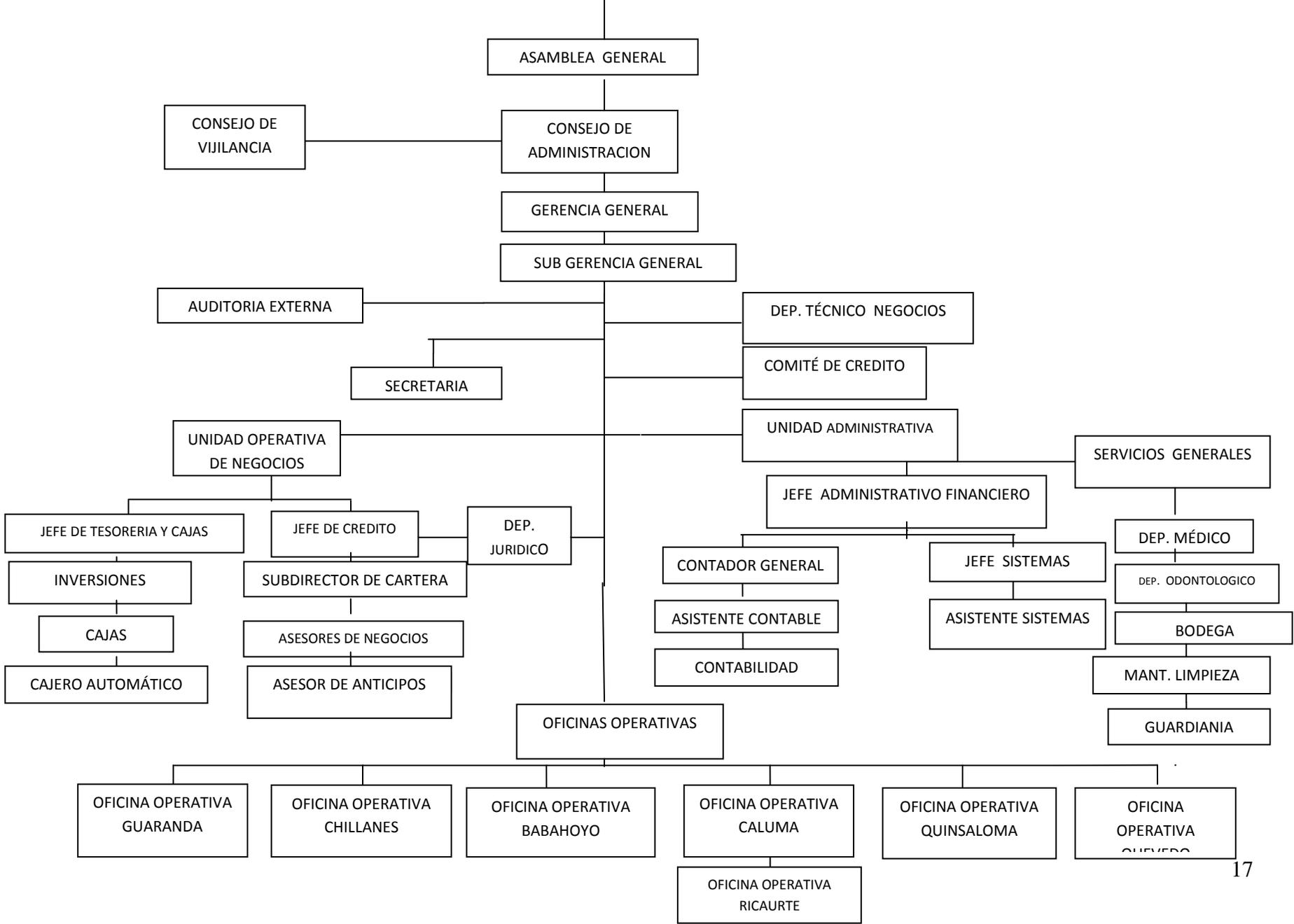
En los nuevos conceptos del mundo sin fronteras las personas representan la más importante ventaja competitiva, porque el poder

actualmente lo ostentan los que tienen el conocimiento, el cual se encuentra en los seres humanos, por lo tanto el reto está en desarrollar y mantener los talentos, en fortalecer el capital intelectual, al fin de cuentas son quienes hacen la integración tanto horizontal como vertical entre los diferentes sistemas.

La dinámica organizacional actual necesita un cambio en la manera de ver y analizar los hechos. Requiere de una visión sistémica de las empresas, donde se tenga en cuenta que si una parte falla se afecta todo el sistema, que el todo es más que la suma de las partes y que la interacción entre éstas genera una sinergia que redundará en beneficio de toda la institución.

Podría decirse que una entidad donde se actúe con este tipo de pensamiento es una Organización Inteligente (OI): que aprende y expande su capacidad para crear futuro, donde la gente entrega sus aptitudes y permite aprender colectivamente.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA JUAN PIO DE MORA



8.2.-Marco conceptual

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizarán términos como los que detallamos a continuación:

Ahorros.- Dinero que los socios depositan en una cooperativa de ahorro y crédito, el mismo que le genera un interés según las tasas vigentes, estos valores son de libre disponibilidad.

Consejo de Administración.- Grupo de socios que dirigen los destinos de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, el Consejo de Administración es el ente encargado de nombrar al Gerente General y aprobar en última instancia la contratación de personal en la misma.

Cooperativa de Ahorro y Crédito.- Ente legalmente constituido y autorizado para realizar actividades de intermediación financiera.

Créditos.- Dinero que la institución presta a sus socios bajo condiciones específicas en cuanto a plazos formas de pago y tasas de interés, para acceder a los mismos socios deberán contar con un monto mínimo de ahorros.

Departamento.- Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

Gerente General.- Persona nombrada por el Consejo de Administración que será la encargada de ejecutar planes y proyectos adecuados para que la institución cumpla con su objetivo que es velar por el bienestar de sus socios.

Plantear.- Exponer un tema, problema, duda, dificultad, etc., dar un enfoque o un punto de vista. Exponer la solución de un problema con un enfoque determinado.

Plazo Fijo.- Dinero entregado por socios o clientes a una Cooperativa de Ahorro y Crédito por un plazo determinado a cambio de un interés, estos valores no podrán ser retirados antes de que venza el plazo pactado.

Socios.- Personas que libre y voluntariamente abren cuentas de ahorro en una cooperativa de ahorro y crédito, teniendo acceso a gozar de todos los beneficios que esto conlleva.

Talento humano.- conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la organización, este capital humano que se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.

Sistematización

¿Qué es la sistematización?

Es un proceso de adquisición del conocimiento que hace posible rescatar, descubrir, ordenar, jerarquizar, interpretar y reflexionar sobre las experiencias, conociéndolas no como experiencias aisladas sino en contextos y en procesos dinámicos y que nos permite modificar, mejorar o adecuar prácticas entre todos los agentes y actores sociales involucrados en ellas.

Con la sistematización es posible ordenar y jerarquizar experiencias aisladas y sin conexión aparente o con una débil relación recíproca. Nos permite pasar de la observación externa de las cosas y fenómenos a la observación interna de los mismos.

¿Para qué sistematizar?

Para Oscar Jara ² la sistematización permite:

- Tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar la propia práctica.
- Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia.
- Aportar a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría) conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas.

Ampliando estos aportes podemos decir que la sistematización como proceso ordenador y esclarecedor de las experiencias aporta al desarrollo de la intervención profesional en tanto:

- Permite reflexionar y comprender cómo se desarrolla la experiencia, nos permite responder a preguntas centrales como por ejemplo: ¿por qué la experiencia se dio de esa manera? ¿cuál fue la secuencia de trabajo? ¿qué criterios orientaron la toma de decisiones teóricas, metodológicas, técnicas?
- Permite confrontar la propia intervención con otras experiencias ya sistematizadas, siempre con el sustento teórico pertinente. De este modo es posible comprender la lógica y el sentido de la intervención profesional, advirtiendo la articulación entre las intenciones y las realizaciones, identificando el estilo de interacción entre los profesionales y los sujetos participantes en el proceso.
- Posibilita superar el activismo, es decir la práctica rutinaria donde el agente que la ejecuta pierde toda perspectiva y es subsumido por los acontecimientos cotidianos, sin la proyección del para qué y el hacia dónde se apunta. La sistematización nos permite advertir que el hacer por sí mismo no tiene sentido, la reflexión mecánica

² Jara, Oscar en Para Sistematizar Experiencias, Una propuesta Teórica y Práctica. Tarea , Lima, 2007

de actividades y procedimientos, es decir, la pérdida de perspectiva de la práctica.

- Permite una comunicación más fluida entre los procesos y los resultados de intervención, facilitando confrontar experiencias particulares con otras quizá de mayor trayectoria.
- La sistematización al relacionar el núcleo de la experiencia con el proceso social en que está inserto, permite contribuir a la construcción de una nueva sociedad, desde nuestras experiencias. Los conocimientos que se producen mediante el proceso reflexivo y analítico de la sistematización aportan un entendimiento conceptual de los fenómenos y procesos que se vinculan a la intervención profesional.

Plan Estratégico.

Concepto.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. El objetivo de un plan estratégico es Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Estructura general plan estratégico.

Para efectos de la presentación del Plan Estratégico, deberá observarse la estructura temática siguiente:

1.- Presentación.

- Debe ser concisa y debe centrarse en enumerar las dificultades y/o facilidades presentadas en la Empresa para Formular el Plan Estratégico.

- Debe hacer referencia a cómo se organizó operativamente la Empresa y al Cronograma de Trabajo desarrollado así como citarse las metodologías que se aplicaron complementariamente a fin de fortalecer el contenido temático de dicho instrumento.

2.- Situación Empresarial.

- Debe referenciar el marco legal que regula el que hacer empresarial (Estatuto y Reglamento de Organización y Funciones, básicamente) señalando la fecha de aprobación de los mismos y las modificaciones efectuadas a dichas disposiciones.
- Debe efectuarse una breve reseña histórica empresarial, desde su creación a la actualidad haciéndose énfasis en los episodios que han determinado la disminución, ampliación, fortalecimiento de su ámbito de competencia funcional.
- Debe citarse textualmente los fines y/o objetivos que persigue la Empresa de acuerdo a su Estatuto y Reglamento de Organización.

3.- Misión.

Es la razón de ser de la empresa/ organización.

- Debe ser clara, concisa y compartida.
- Siempre orientada hacia el cliente no hacia el producto o servicio.
- Refleja el propósito fundamental de la empresa en el mercado.

4.- Visión

Define lo que la empresa/ organización quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a ser.

- Debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión.
- Marca el fin último que la estrategia debe seguir.
- Proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

5.- Diagnóstico Institucional.

Contiene los resultados obtenidos del Análisis de Entorno General y Específico, de acuerdo a los lineamientos contemplados en la Situación Actual.

6.- Análisis FODA.

Debe exponerse la información contenida en la Matriz FODA, adicionalmente, para efectos de la consolidación de la información que contiene el FODA, podrá utilizarse papeles de trabajo por cada aspecto del FODA:

Nº 01: Oportunidades,

Nº 02: Amenazas,

Nº 03 Fortalezas y

Nº 04: Debilidades.

7.- Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas

Se enumeran los Objetivos Estratégicos determinados por la Empresa así como el período de su ejecución.

Se referencia cada Objetivo Estratégico con su respectiva Meta Estratégica Empresarial.

Se presentan los Indicadores de Desempeño Estratégico que se aplicarán en la medición de las Metas Estratégicas.

8.- Marco Lógico.

■ Elaboración de un plan estratégico.

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de

decisiones; podemos identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuaciones.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7. Evaluación

9.- Ejecución de un plan estratégico.

Es la puesta en marcha de las actuaciones propuestas.

Esta es la etapa de desarrollo del trabajo en sí. Durante la ejecución del plan estratégico se debe poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas. Así, es posible acelerar el proyecto estableciendo un plan de comunicación.

10.- Evaluación de un Proyecto Estratégico.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Departamento de Talento Humano

Generalidades.

El departamento de talento humano es el encargado de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Funciones del Departamento de Talento humano.

El Departamento de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este

pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Otros objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Talento Humano y alcance de objetivos individuales.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con Departamento de Talento Humano disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Talento Humano para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- Corporativos
- Funcionales
- Sociales y
- Personales

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Talento Humano se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean sub-departamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

Aporte del Departamento de Talento Humano a la Empresa.

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Talento Humano podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los recursos humanos.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

En conclusión podemos decir que el Departamento de Talento Humano busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

Estructura

Un departamento de Talento humano puede estar compuesto de las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal

9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoría de Recursos humanos.

Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Talento humano:

- ***Reclutamiento de Personal.***

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras del Talento Humano de la organización.

- ***Selección***

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

- La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de recursos humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño

del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo.
- La eficiencia del hombre al cargo.
- Diseño, descripción y análisis de cargos.

- ***La descripción de cargos.***

Es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

- ***El análisis de cargo.***

Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

- ***Evaluación de Desempeño.***

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

- ***Compensación.***

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

- **Beneficios Sociales.**

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

- **Higiene y Seguridad.**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

- **Entrenamiento y Desarrollo.**

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

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

- **Relaciones Laborales.**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

- **Desarrollo Organizacional.**

"EL desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

- **Base de datos y sistemas de Información.**

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

- **Auditoría.**

"La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

Importancia

Sin importar el tamaño de la compañía, debe contar con un departamento de Talento Humano, ya que éste se encargará no sólo de seleccionar y reclutar a nuevos talentos, si no de lograr que los que ya tengan, permanezcan en la empresa. Dependiendo del giro y el tamaño de las empresas, las funciones de esta área variarán, sin embargo, existen algunas prácticas que son convenientes que sigan todas las organizaciones sin importar a qué se dediquen. Comenta **Mateo Cuadras Director General de bumeran.com México**: “Todas las compañías, sin importar el tamaño o el giro deben contar con un departamento o al menos un par de personas dedicadas al Talento Humano de la organización. Sus funciones van a ir desde la selección y el reclutamiento, hasta la capacitación y el desarrollo de planes de carrera para los empleados de la compañía”.

Es importante contar con un departamento de Talento Humano que realice prácticas productivas y enfocadas al desarrollo del capital más valioso que tiene una organización: los empleados.

Otro de los aspectos importantes del departamento de Talento Humano, es su estructura; ésta dependerá del tipo de organización, el tamaño de la misma, el giro, entre otras cosas.

Es muy común encontrar que en las Pymes u organizaciones pequeñas estas responsabilidades recaigan en los gerentes de área, los jefes o incluso los mismos asistentes, es muy importante contar con al menos una persona que tenga experiencia en el ramo de Talento Humano.

Normatividad.

Es el conjunto de reglas, pautas o leyes que regulan el comportamiento del personal de una empresa, su base legal es la Constitución de la República, el código de trabajo y el reglamento vigente existente en la

empresa, en la normativa puede estar reglamentada en los siguientes aspectos :

Admisión y Contratación del Personal.

Derechos y Obligaciones del trabajador.

De la Jornada y Horario de Trabajo.

De la Asistencia, Puntualidad y Permanencia.

Sistema de Remuneraciones.

De las Horas Extras.

De Faltas y Sanciones.

Permisos, Licencias e Inasistencias.

Premios y Estímulos.

De la Higiene y Seguridad.

De la Reconsideraciones y Apelaciones.

Disposiciones Complementarias de acuerdo a la actividad de la empresa.

CAPITULO VI

9. HIPOTESIS

9.1.- HIPOTESIS GENERAL.

Sistematizando el Departamento de Talento Humano en la matriz y sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, se mejoraría el desempeño de sus empleados y el clima organizacional.

9. 2.- HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

9.2.1 Conociendo el diagnostico del talento humano identificaríamos la realidad en cada puesto de trabajo de la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.

9.2.2 Diseñando un plan estratégico para la sistematización del Departamento de Talento Humano en la Matriz y Sucursales de la Cooperativa Juan Pio De Mora conoceríamos el entorno donde se desenvuelven los empleados.

9.2.3 Evaluando el desempeño del talento humano que labora en la matriz y sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora, optimizaríamos los niveles competenciales en cada puesto de trabajo.

10. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

10.1. VARIABLES.

10.1.1. Independientes.

VIG.- Sistematización del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa Juan Pío de Mora

VI1.- Conocer el diagnostico de talento humano.

VI2.- Diseñar el Plan Estratégico.

VI3.- Evaluación del desempeño del Talento humano.

10.1.2. Dependientes.

VDG: Mejorar el desempeño de los empleados y el clima organizacional.

VD1: Identificar el factor eficiencia en cada puesto de trabajo

VD2: Conocer la realidad con que se trata al recurso en análisis.

VD3: Optimizar los niveles competenciales de cada puesto de trabajo.

CAPITULO VII

10.2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

10.2.1. Diseño de la investigación.

10.2.1.1. Tipo: No experimental.

En este tipo de investigación debemos desarrollar la investigación en base a las siguientes etapas:

- a) Presencia de un Problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica.
- b) Identificación y Definición del Problema.
- c) Definición de Hipótesis y variables, y la Operacionalización de las mismas.
- d) Prueba de confiabilidad de datos.
- e) Tratamiento de datos. Etapa en la que se realiza las aplicaciones estadísticas, de manera rigurosa.

10.2.1.2. Diseño

Descriptivo – Correlacionar

10.2.2. Métodos.

10.2.2.1. Método Hipotético-Deductivo

Este método se lo aplicará en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, se persigue demostrar ¿Para qué sistematizar el departamento de talento humano en la Matriz y Sucursales de la Cooperativa Juan Pío De Mora Ltda.?, a través de la deducción de los resultados obtenidos.

10.2.2.2. Método Inductivo Deductivo

La inducción la utilizaremos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasaremos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejará lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción será una forma de razonamiento, mediante la cual pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

10.2.2.3. Método Descriptivo.

El método descriptivo nos permitirá la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se sitúa en el presente. No se reduce a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a la simple observación de hechos, le acompaña el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

10.2.3. Técnicas e instrumentos.

10.2.3.1. Técnicas.

La encuesta.

La encuesta ayudará a obtener información a través de un cuestionario a las personas involucradas en la investigación de "Para que Sistematizar el departamento de talento humano en la Matriz y Sucursales de la Cooperativa Juan Pío De Mora Ltda., y la vamos a utilizar en la población determinada o por muestreo, aplicaremos una encuesta tipo general que nos permita recoger las respuestas de todos los componentes de la comunidad cooperativista. A más esta técnica nos posibilitará averiguar

las causas, motivos o razones que originan el fenómeno previamente planteado.

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

El cuestionario utilizado en la encuesta es impersonal, no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Observación.

La observación como técnica, resultado, y un proceso es fundamental para la recopilación de datos, será una acción por medio de la cual interpretaremos ¿Para qué sistematizar un Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio De Mora Ltda.? Por lo tanto la técnica de la observación nos permitirá:

- Lograr los objetivos propuesto en el proyecto de investigación.
- Recopilar de forma planificada y coherente todos los datos.
- Sistemáticamente ayuda a relacionar una observación efectuada con otra.
- Está sujeto a comprobaciones para el control de validez y confiabilidad.

Las observaciones que se efectuaran, serán estructuradas; esta guía me permitirá una observación sistemática garantizando la objetividad de los datos.

Los servicios de calidad que presta la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora y la generación de los mismos, será el campo de observación, permitiendo tomar información verídica de la vivencia real para registrarla y posteriormente hacer un análisis crítico.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia, ha sido lograda mediante la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Pasos a seguir en la Observación:

- a. Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar).
- b. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar).
- c. Determinar la forma con que se van a registrar los datos. Observar cuidadosa y críticamente.
- d. Registrar los datos observados.
- e. Analizar e interpretar los datos.
- f. Elaborar conclusiones.

10.2.3.2. Instrumentos.

10.2.3.2.1. Encuesta (ANEXOS 1)

10.2.4. Población y muestra.

10.2.4.1. Población.

El universo o población de estudio está constituido por 2 directivos, 100 empleados y 23 000 socios.

10.2.4.2. Muestra.

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

Donde:

n = Muestra

m = Universo o Población

La muestra para los Empleados

$$n = \frac{100}{(0.06)^2 (100-1)+1}$$

$$n = \frac{100}{0.0036 (99)+1}$$

$$n = \frac{100}{1.13564}$$

$$n = 88.0560741$$

$$n = 88$$

La muestra para los Socios

$$n = \frac{23000}{(0.06)^2 (23000-1)+1}$$

$$n = \frac{23000}{0.0036 (22999)+1}$$

$$n = \frac{23000}{83.79}$$

$$n = 274.50$$

$$n = 275$$

10.2.4.2.1. Cuadro de reconocimiento de población y muestra.

NIVEL	POBLACIÓN	MUESTRA
Directivos	02	2
Empleados	100	88
Socios	23000	275

10.2.5. Procesamiento de la información.

- Defensa del proyecto de investigación.
- Selección de técnicas e instrumentos de investigación.
- Aplicación de instrumentos de investigación.
- Tabulación de datos de los instrumentos de la investigación.
- Crítica, depuración, categorización, y codificación de datos recogidos.
- Procesamiento de datos.
- Elaboración del primer borrador del informe.
- Redacción del informe final.
- Defensa y exposición de la tesis.

10.2.6. Procesamiento de datos.

Constituye la fase de ordenamiento, consolidación y presentación de los datos que se recogerán, mediante los instrumentos que se aplicarán para la obtención de la información.

Etapas:

Depuración.

- Aquí se depurarán las encuestas (sucias, con tachones, ilegibles, etc.).
- Preguntas sin respuestas.
- Encuestas incompletas.
- Preguntas con doble y triple respuesta.
- Encuestas copiadas.
- Seriación.

Se procederá a reconocer las características de los instrumentos de recolección de datos: Cuestionario, Guías y fichas:

- La crítica y análisis de consistencia .y,
- Codificación y caracterización de las mismas.
- Programación de procesamiento.
- El tipo de procesamiento; estadístico,
- Cuadros de frecuencia,
- Se utilizará las medidas de tendencia central (media, mediana, diferencias de medias, etc.), y se aplicará el diseño estadístico SPSS12.

Se utilizará formatos de datos como instrumentos técnicos, que acumulan los datos originales y que facilitarán la obtención de las particularidades estadísticas y sus cuadros respectivos.

10.2.7. Verificación de la hipótesis.

Luego de realizar el trabajo investigativo en la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, se procederá al análisis e interpretación de los resultados y se llegará a la conclusión el planteamiento de las hipótesis se verificará según los datos estadísticos que se obtengan.

Por lo tanto los procedimientos serán:

- Definida la hipótesis, se harán operables los términos o variables, los mismos que nos darán su aceptación o no-aceptación.
- Comprobación de hipótesis mediante análisis estadísticos, el mismo que se fundamenta en modelos y experiencias.
- La verificación de la hipótesis también será conocida por el diseño de la prueba y consistirá en la elección de la técnica más apropiada para su verificación o comprobación.
- Mediante la teoría estadística se probará el grado de relación y significación de las variables de correlación.

CAPITULO VIII

10.2.8.- RESULTADOS OBTENIDOS

10.2.8.1.- Presentación y análisis de datos.

Encuesta aplicada a Directivos

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
1	¿Para mejorar el desempeño de los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora; a la sistematización del departamento de talento humano usted la considera como?	Positiva Negativa	2 0 100% 0
2	¿Conoce las funciones de un departamento de talento humano?	Mucho Poco Nada	2 0 0 100% 0 0
3	¿Considera usted que los empleados conocen a cabalidad las funciones que debe desempeñar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora?	Mucho Poco Nada	1 1 0 50% 50%
4	¿En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora se da incentivos a sus empleados y trabajadores en base a su desempeño?	Frecuentemente Casi Siempre Alguna Vez Nunca	2 0 0 0 100% 0 0 0
5	¿La existencia de sistemas de evaluación del desempeño del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora la considera como?	Necesaria Innecesaria	0 2 0 100%
6	¿Existen cronogramas de capacitación para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora?	Si No	0 2 0 100%
7	¿Conociendo la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora considera usted que los manuales de funciones están?	Actualizados Desactualizados	0 2 0 100%
8	¿La sistematización del departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora la considera como?	Necesaria Innecesaria	2 0 100% 0
9	¿Cuándo un empleado tiene problemas personales que no le permitan desarrollar sus funciones a cabalidad ha recibido asesoría o ayuda por parte de la Institución?	Frecuentemente Casi Siempre Alguna Vez Nunca	1 1 0 0 50% 50% 0 0

Encuesta aplicada a Empleados.

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENT AJE
1	¿En lo relacionado al talento humano considera que la gestión realizada por los directivos de la Cooperativa es?	Buena Regular Mala	25 48 15	28% 55% 17%
2	¿Existe personal encargado de brindar asesoría o ayuda en caso de tener problemas personales que no le permitan desarrollar sus funciones a cabalidad?	Si No	3 85	3% 97%
3	¿Se aplican las políticas de incentivos y castigos dentro de la Cooperativa?	Frecuentemente Casi Siempre Alguna Vez Nunca	34 22 17 15	39% 25% 19% 17%
4	¿Conoce cuales son las funciones y responsabilidades específicas de su puesto de su trabajo?	Mucho Poco Nada	28 30 30	32% 34% 34%
5	¿Existen programas de capacitación dentro de la Planificación de la Cooperativa?	Frecuentemente Alguna Vez Nunca	10 35 43	11% 40% 49%
6	¿La existencia de un departamento de talento humano en toda Institución la considera como?	Necesaria Innecesaria	60 28	68% 32%
7	¿Considera necesaria la existencia de un departamento de talento humano sistematizado en la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	75 13	85% 15%
8	¿Considera que con la sistematización del departamento de talento humano mejoraría el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	80 8	91% 9%

Encuesta aplicada a Socios.

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENT AJE
1	¿Está usted de acuerdo que es importante capacitar al personal de la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	270 5	98% 2%
2	¿Considera usted que la existencia de un departamento de Talento Humano sistematizado en la Cooperativa Juan Pió de Mora influirá en la atención que usted recibe por parte de sus empleados en una manera?	Positiva Negativa	250 25	91% 9%
3	¿Cómo considera usted la sistematización del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa Juan Pió de Mora?	Necesaria Innecesaria	260 15	95% 5%
4	¿Cree usted que los empleados de la Cooperativa Juan Pió de Mora, conocen las funciones en su puesto de trabajo?	Mucho Poco Nada	200 50 25	75% 18% 9%
5	¿Según su criterio debería haber incentivos y sanciones para el desempeño del personal que labora en la cooperativa?	Si No	269 6	98% 2%
6	¿Considera usted que los dotes intelectuales de los empleados de la Cooperativa influyen en el desarrollo de la misma?	De acuerdo Desacuerdo	251 24	91% 9%
7	¿Recibe usted un buen trato por parte de los empleados de la Cooperativa?	Siempre Rara Vez Nunca	180 70 25	65% 25% 9%

10.2.8.2.- Interpretación de los resultados.

Encuesta aplicada a Directivos

Pregunta 10.2.8.2.1

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
1	¿Para mejorar el desempeño de los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora; a la sistematización del departamento de talento humano usted la considera como?	Positiva	2	100%
		Negativa	0	0

Grafico.



El 100 % de los directivos consideran como positiva la sistematización del departamento de talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Cooperativa Juan Pio de Mora.

Pregunta 10.2.8.2.2.

φ Interpretación

N _o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
2	¿Conoce las funciones de un departamento de talento humano?	Mucho	2	100%
		Poco	0	0
		Nada	0	0

φ Grafico



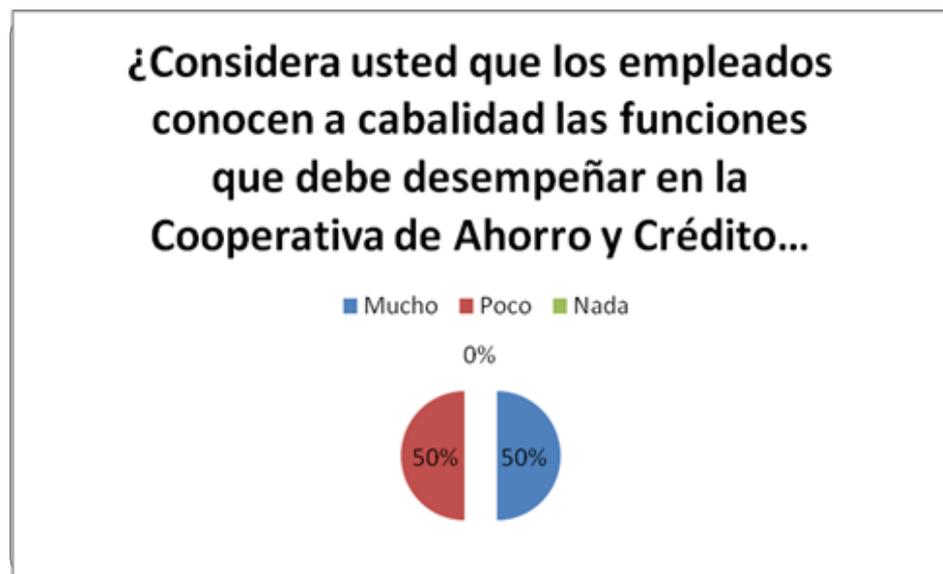
El 100 % de los directivos manifiestan conocer las funciones de un departamento de talento humano.

Pregunta 10.2.8.2.3.

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
3	¿Considera usted que los empleados conocen a cabalidad las funciones que debe desempeñar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío De Mora?	Mucho	1
		Poco	1
		Nada	0
			50%
			50%

φ Grafico



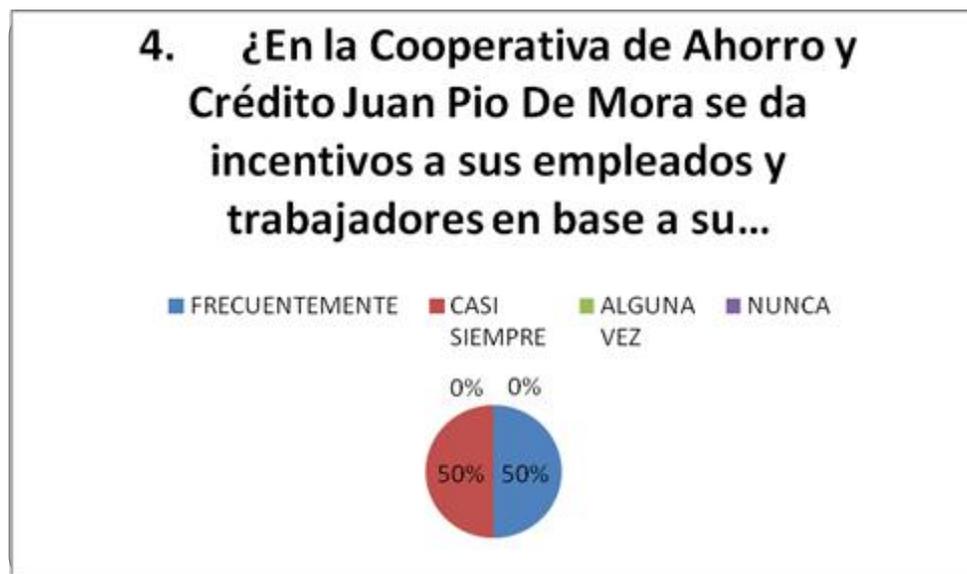
El 50% de los directivos consideran que los empleados conocen a cabalidad las funciones que deben desempeñar en la Cooperativa de Ahorro y crédito Juan pío de Mora y el 50% restante considera lo contrario.

Pregunta 10.2.8.2.4

φ Interpretación

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCEN TAJE
4	¿En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora se da incentivos a sus empleados y trabajadores en base a su desempeño?	Frecuentemente	2	100%
		Casi Siempre	0	0
		Alguna Vez	0	0
		Nunca	0	0

φ Grafico



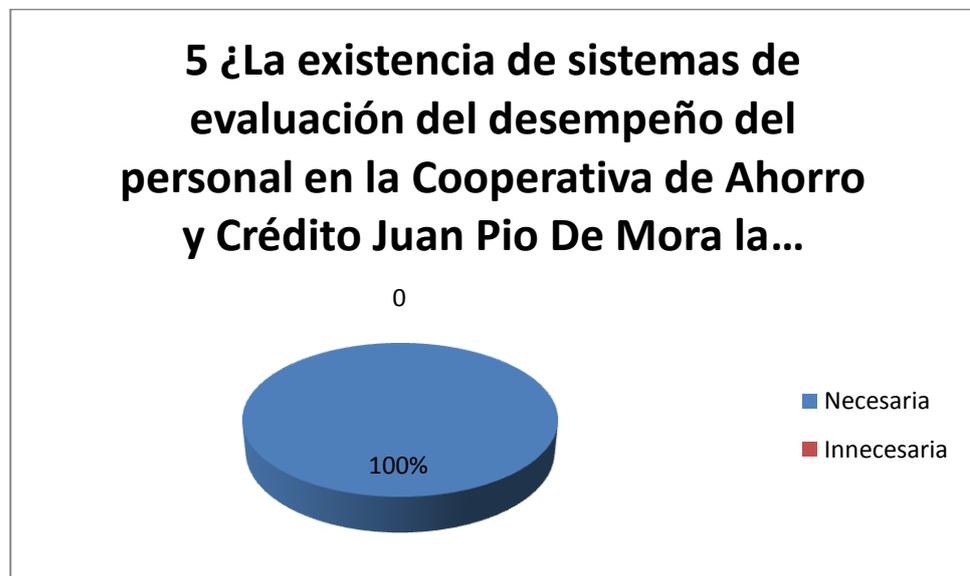
El 50% de los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora manifiestan que frecuentemente se dan incentivos a sus empleados y trabajadores en base a su desempeño, mientras que el otro 50% dice que se dan el incentivo casi siempre.

Pregunta 10.2.8.2.5

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
5	¿La existencia de sistemas de evaluación del desempeño del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora la considera como?	Necesaria	2	100%
		Innecesaria	0	0

φ Grafico



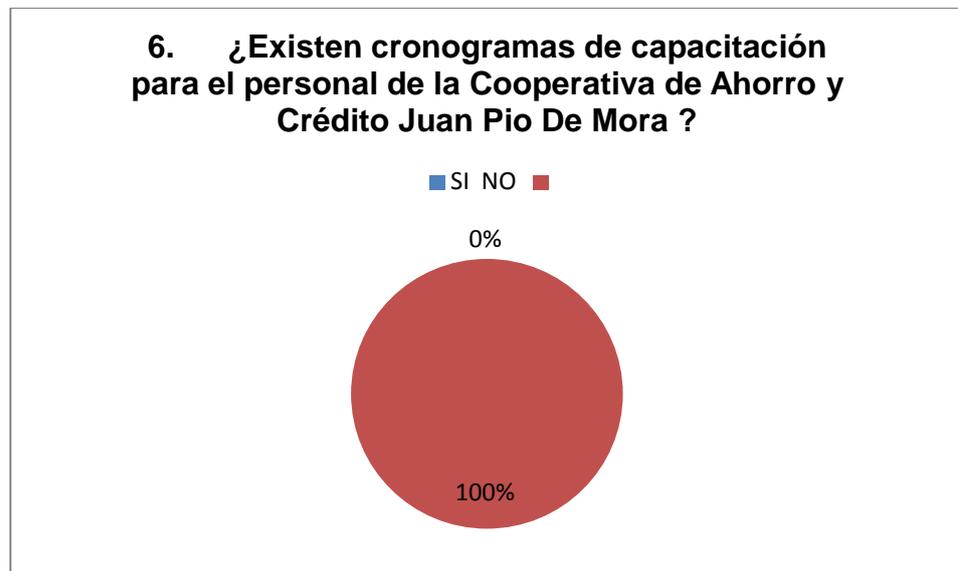
El 100% de los directivos manifiestan que no es necesario que existan sistemas de evaluación para el personal que labora en la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora.

Pregunta 10.2.8.2.6

φ Interpretación

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCEN TAJE
6	¿Existen cronogramas de capacitación para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora?	Si	0	0
		No	2	100%

φ Grafico



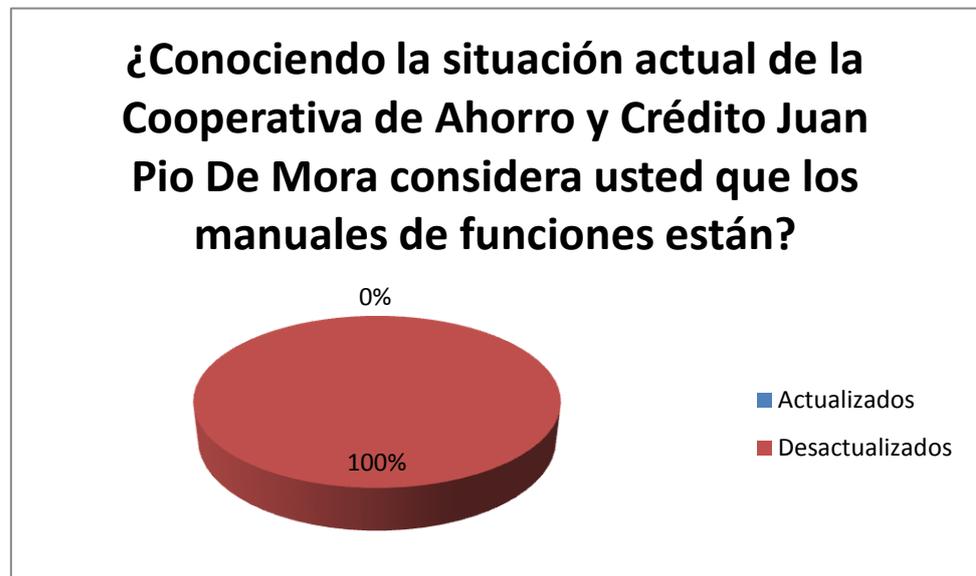
El 100% de los directivos dicen que en la cooperativa Juan Pio de Mora no existen cronogramas de capacitación para el personal.

Pregunta 10.2.8.2.7

ϕ Interpretación

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCEN TAJE
7	¿Conociendo la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora considera usted que los manuales de funciones están?	Actualizados	0	0
		Desactualizados	2	100%

ϕ Grafico



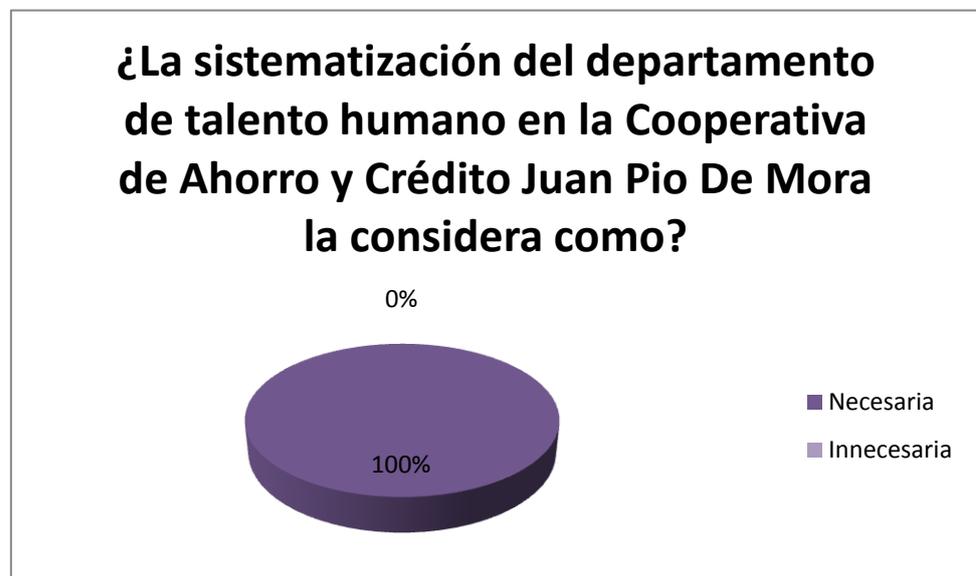
El 100% de los directivos de la Cooperativa Juan Pio de Mora manifiestan que los manuales de funciones están desactualizados.

Pregunta 10.2.8.2.8

ϕ Interpretación

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCEN TAJE
8	¿La sistematización del departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora la considera como?	Necesaria Innecesaria	2 0 100% 0

ϕ Grafico



En un porcentaje del 100% los directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora si consideran necesaria la sistematización del departamento de talento humano.

Pregunta 10.2.8.2.9

ϕ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
9	¿Cuándo un empleado tiene problemas personales que no le permitan desarrollar sus funciones a cabalidad ha recibido asesoría o ayuda por parte de la Institución?	Frecuentemente	1	50%
		Casi Siempre	1	50%
		Alguna Vez	0	0
		Nunca	0	0

ϕ Grafico



El 50% de los directivos dice que casi siempre cuándo un empleado tiene problemas personales que no le permitan desarrollar sus funciones a cabalidad a recibido asesoría o ayuda por parte de la Institución; mientras que el otro 50% dice que solo algunas veces.

Encuesta aplicada a empleados.

Pregunta 10.2.8.3.1

φ Interpretación

N _o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
1	¿En lo relacionado al talento humano considera que la gestión realizada por los directivos de la Cooperativa es?	Buena	25	28%
		Regular	48	55%
		Mala	15	17%

φ Grafico



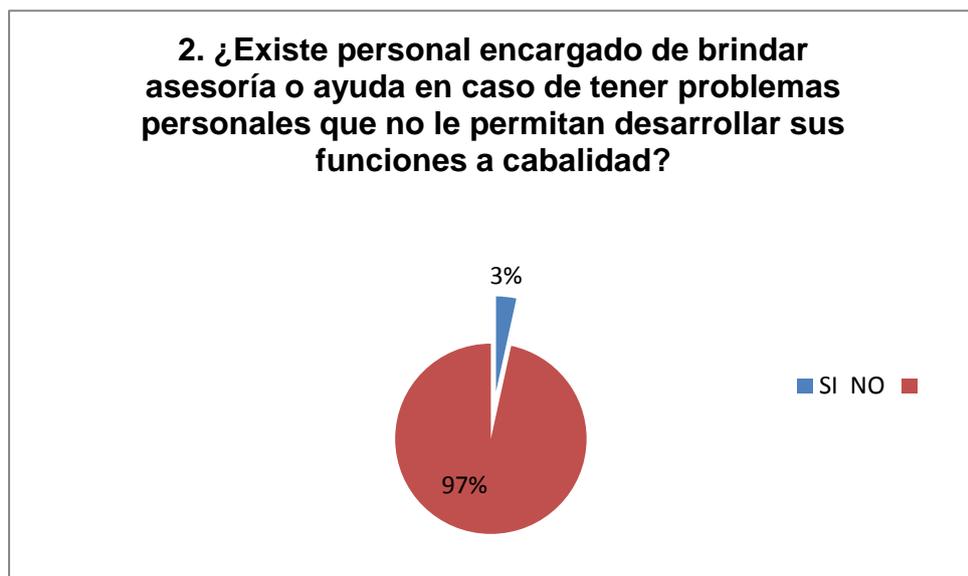
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito el 28% consideran como buena a la gestión realizada por sus directivos el 55% la califican como regular y un 17% dicen que la gestión es mala.

Pregunta 10.2.8.3.2

ϕ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
2	¿Existe personal encargado de brindar asesoría o ayuda en caso de tener problemas personales que no le permitan desarrollar sus funciones a cabalidad?	Si	3	3%
		No	85	97%

ϕ Grafico



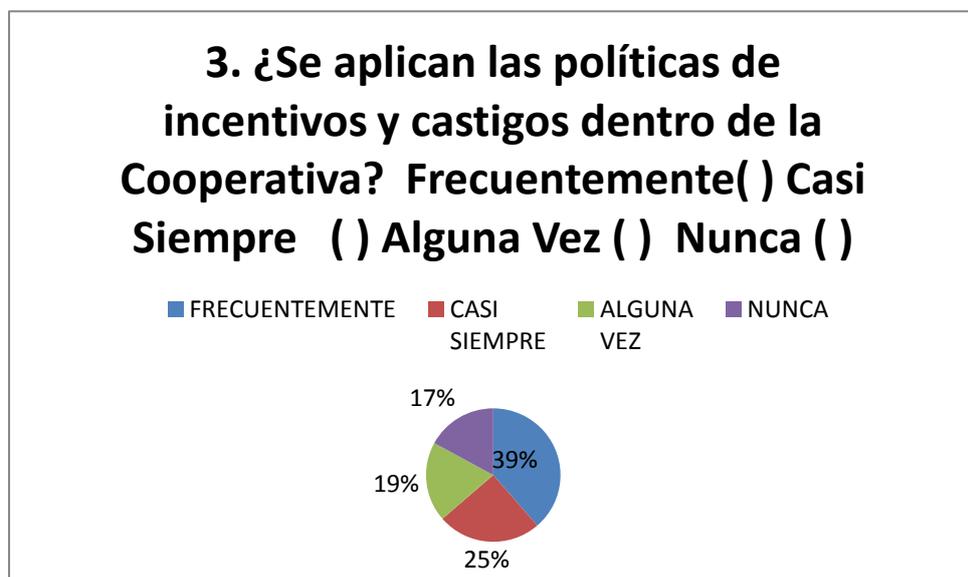
De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados el 97% manifestó que no existe personal encargado de brindarles asesoría en caso de tener problemas personales que no le permiten desarrollar sus funciones a cabalidad y el 3% manifestó lo contrario.

Pregunta 10.2.8.3.3

ϕ Interpretación

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCEN TAJE
3	¿Se aplican las políticas de incentivos y castigos dentro de la Cooperativa?	Frecuentemente	34	39%
		Casi Siempre	22	25%
		Alguna Vez	17	19%
		Nunca	15	17%

ϕ Grafico



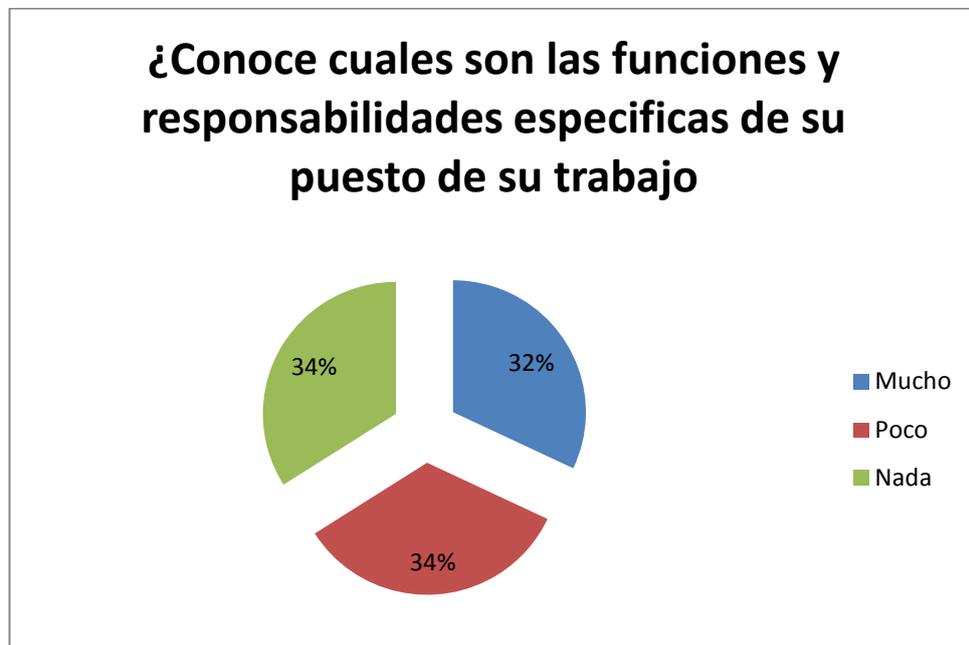
Del total de empleados encuestados el 39% dice que frecuentemente se aplican las políticas de incentivos y castigos, un 25% opina que casi siempre se aplica, en cambio el 19% dice que algunas veces se aplican dichas políticas mientras que el 17% dice que nunca se aplican las mismas.

Pregunta 10.2.8.3.4

φ Interpretación

N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCEN TAJE
4	¿Conoce cuales son las funciones y responsabilidades especificas de su puesto de su trabajo?	Mucho	28	32%
		Poco	30	34%
		Nada	30	34%

φ Grafico



En las encuestas realizadas a los empleados de la cooperativa Juan Pio de Mora en un 32% manifestaron si conocer cuáles son las funciones y responsabilidades específicas de su puesto de trabajo, un 34% manifiestan el 34% restante afirman no conocerlas.

Pregunta 10.2.8.3.5

ϕ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
5	¿Existen programas de capacitación dentro de la Planificación de la Cooperativa?	Frecuentemente	10	11%
		Alguna Vez	35	40%
		Nunca	43	49%

ϕ Grafico



En la encuesta realizada al personal manifestaron en un porcentaje del 11% que frecuentemente existen programas de capacitación dentro de la planificación de la Cooperativa, el 40% dicen que algunas veces mientras que el 49% manifestaron que nunca.

Pregunta 10.2.8.3.6

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
6	¿La existencia de un departamento de talento humano en toda Institución la considera como?	Necesaria	60	68%
		Innecesaria	28	32%

φ Grafico



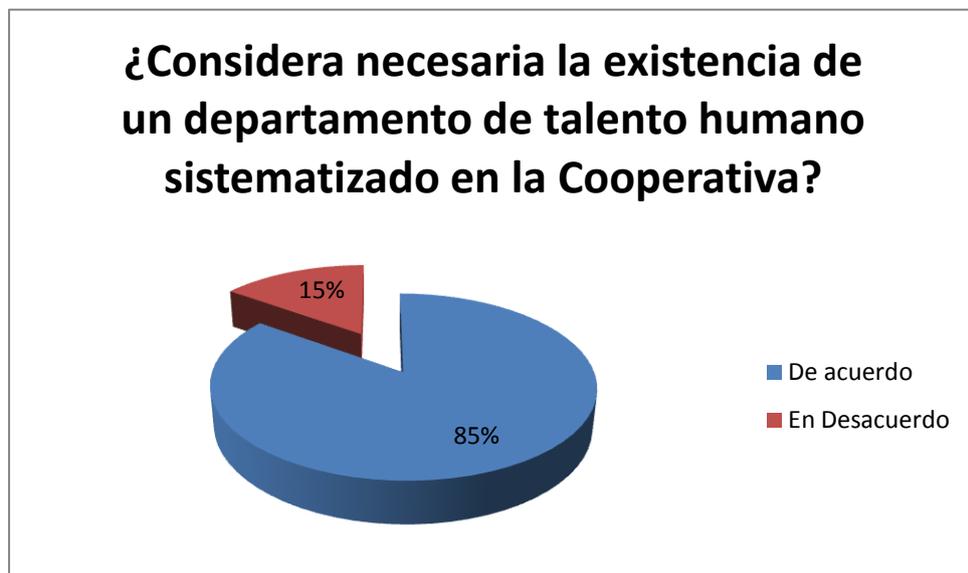
En la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa en un 68% manifestaron desde su punto de vista que en toda Institución debe existir un departamento de talento humano, y el 32% opina lo contrario.

Pregunta 10.2.8.3.7

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE	
7	¿Considera necesaria la existencia de un departamento de talento humano sistematizado en la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	75 13	85% 15%

φ Grafico



Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa Juan Pio de Mora el 85% manifestaron estar de acuerdo con la existencia de un departamento sistematizado en la Cooperativa y el 15% manifiesta lo contrario.

Pregunta 10.2.8.3.8

ϕ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
8	¿Considera que con la sistematización del departamento de talento humano mejoraría el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa?	De acuerdo	80	91%
		Desacuerdo	8	9%

ϕ Grafico



En la encuesta realizada al personal el 91% manifestó estar de acuerdo con que la sistematización del departamento de talento humano mejoraría en ambiente de trabajo dentro de la cooperativa, mientras que el 9% manifestó estar en desacuerdo.

Encuesta aplicada a socios.

Pregunta 10.2.8.4.1

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
1	¿Está usted de acuerdo que es importante capacitar al personal de la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	270 5
			98% 2%

φ Grafico



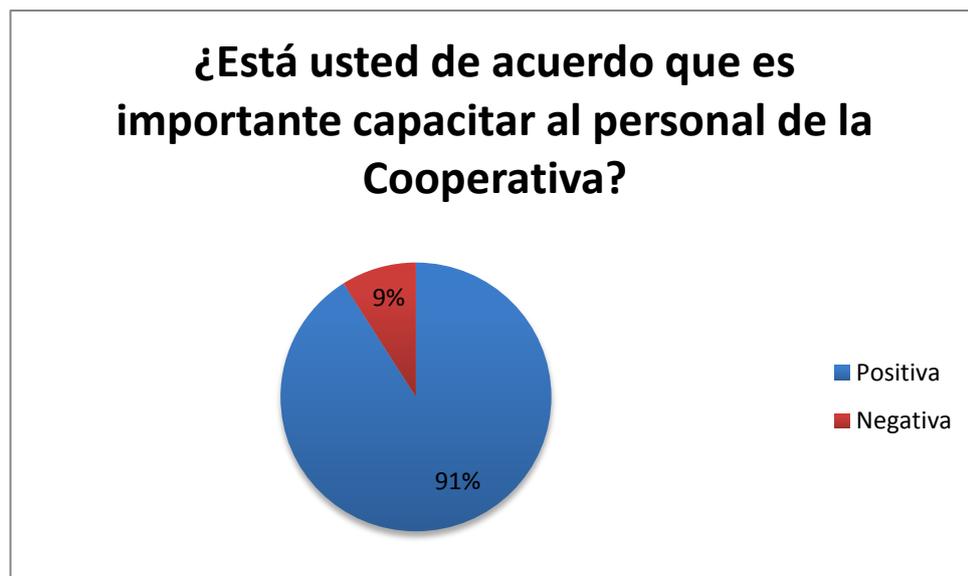
En las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito el 98% creen que es necesario capacitar al personal de la cooperativa y el 2% cree lo contrario.

Pregunta 10.2.8.4.2

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
2	¿Considera usted que la existencia de un departamento de Talento Humano sistematizado en la Cooperativa Juan Pió de Mora influirá en la atención que usted recibe por parte de sus empleados en una manera?	Positiva Negativa	250 25	91% 9%

φ Grafico



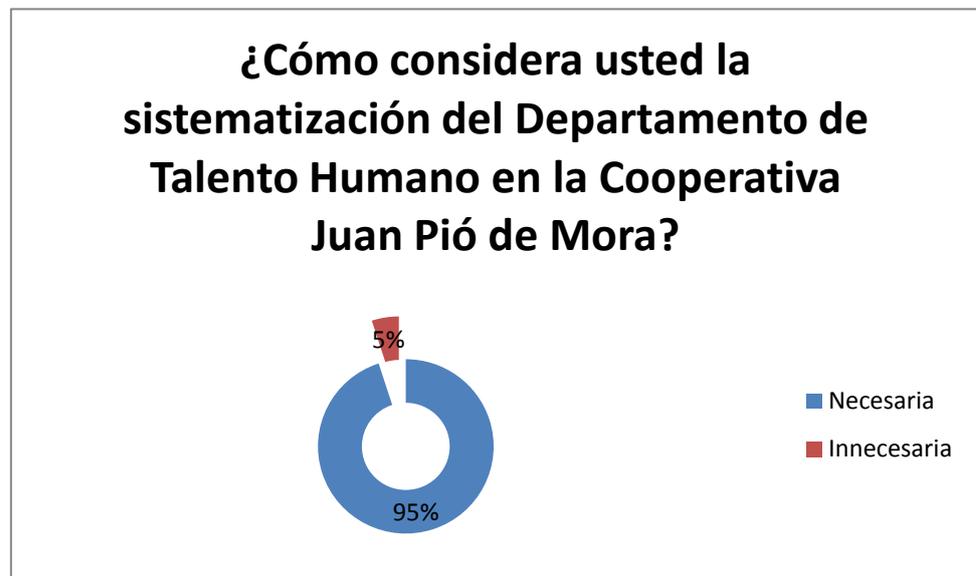
En la encuesta realizada a los socios de la cooperativa el 91% creen que es positiva la capacitación al personal que labora en la institución, mientras que el 9% restante opina lo contrario

Pregunta 10.2.8.4.3

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
3	¿Cómo considera usted la sistematización del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa Juan Pió de Mora?	Necesaria	260	95%
		Innecesaria	15	5%

φ Grafico



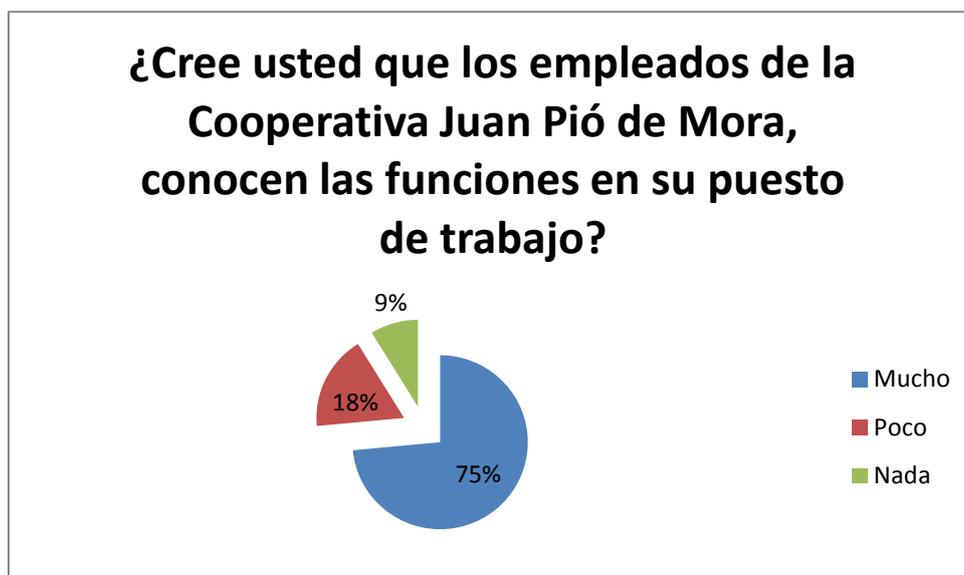
En la encuesta realizada a los socios el 95% creen que es necesaria la sistematización del departamento de talento humano en la cooperativa y el 5% cree lo contrario.

Pregunta 10.2.8.4.4

ϕ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
4	¿Cree usted que los empleados de la Cooperativa Juan Pió de Mora, conocen las funciones en su puesto de trabajo?	Mucho	200	75%
		Poco	50	18%
		Nada	25	9%

ϕ Grafico



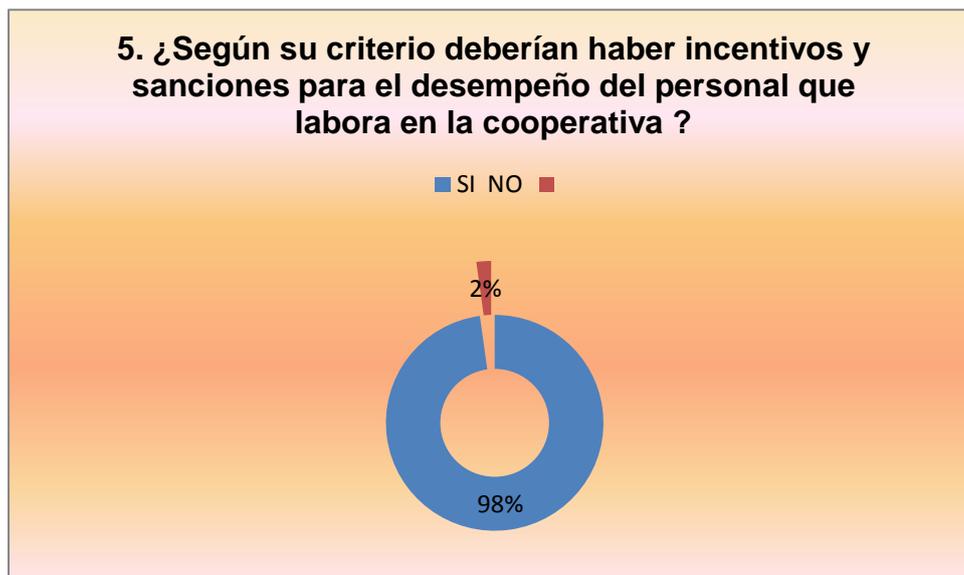
En la encuesta realizada a los socios el 75% cree desde su punto de vista que los empleados de la cooperativa Juan Pío de Mora si conocen las funciones en sus puestos de trabajo y el 18% opinan que un poco y el 9% dicen que no conocen nada.

Pregunta 10.2.8.4.5

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
5	¿Según su criterio debería haber incentivos y sanciones para el desempeño del personal que labora en la cooperativa?	Si No	269 6 98% 2%

φ Grafico



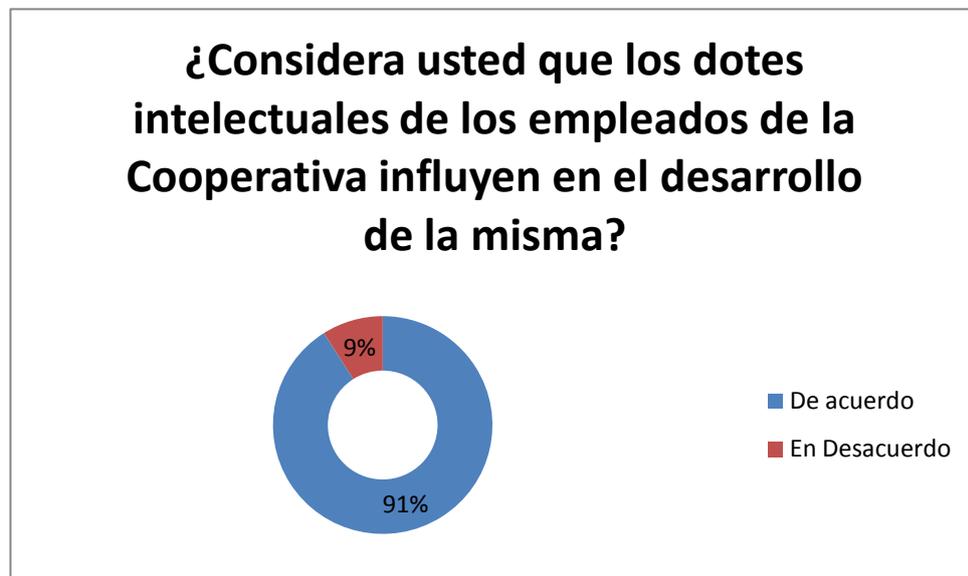
En las encuestas realizadas a los socios el 98% cree según su criterio que debe haber incentivos y sanciones para el desempeño del personal que labora en la cooperativa y el 2% creen lo contrario.

Pregunta 10.2.8.4.6

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		PORCENTAJE
6	¿Considera usted que los dotes intelectuales de los empleados de la Cooperativa influyen en el desarrollo de la misma?	De acuerdo	251	91%
		Desacuerdo	24	9%

φ Grafico



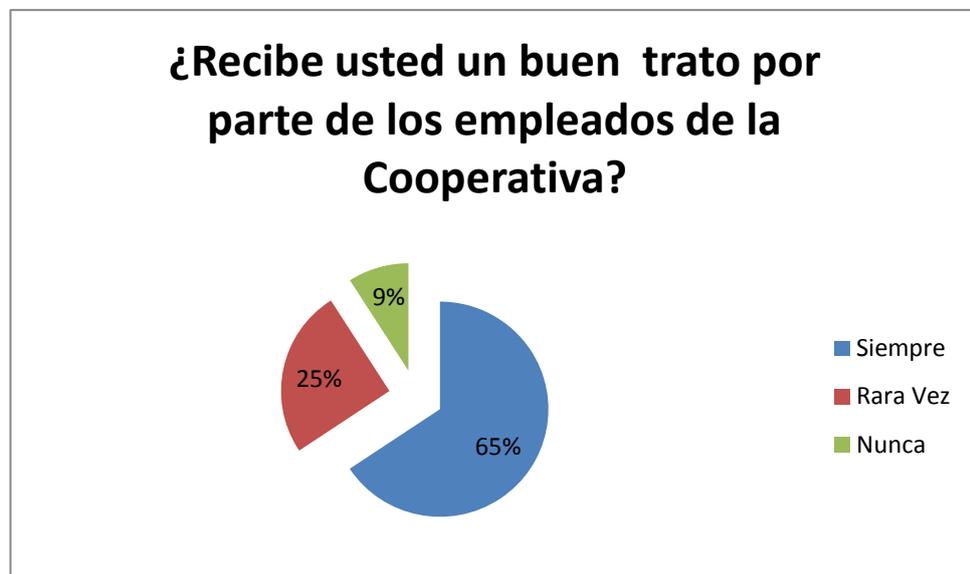
En las encuestas realizadas a los socios el 91% están de acuerdo con que se debe considerar que los dotes intelectuales de los empleados de la cooperativa influyen en el desarrollo de la misma y el 9% cree lo contrario.

Pregunta 10.2.8.4.7

φ Interpretación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
7	¿Recibe usted un buen trato por parte de los empleados de la Cooperativa?	Siempre	180
		Rara Vez	70
		Nunca	25
			65%

φ Grafico



En la encuesta realizada el 65% considera que siempre recibe un buen trato por parte de los empleados, el 25% dice que rara vez recibe buen trato y el 9% opinan que nunca han recibido un buen trato por parte de los empleados de la institución.

CAPITULO IX

10.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez conocidos los resultados de las encuestas realizadas a los directivos, empleados y socios de la matriz y sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., podemos realizar las siguientes conclusiones:

- El personal no conoce cuales son las funciones específicas que deben realizar cada uno de ellos en sus respectivos puestos de trabajo, y tampoco existen cronogramas de capacitación.
- Los empleados de la cooperativa consideran que es necesaria la existencia de un departamento de Talento Humano debidamente sistematizado dentro de la institución.
- Desde el punto de vista de los socios consideran que recibirían una mejor atención por parte de los empleados de la Cooperativa al existir un departamento de talento humano debidamente sistematizado, esta misma apreciación podemos encontrar al revisar los resultados de las encuestas realizadas a los directivos de la institución.

Razón por la cual recomendamos:

- Sistematizar el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., tanto en su matriz como en sus sucursales mediante el desarrollo de un Plan Estratégico.
- Creación de planes y programas de capacitación y evaluación al personal para de esta manera mejorar la calidad de servicio que brindan a los socios.

CAPITULO X.

11.- PROPUESTA ALTERNATIVA

11.1. Introducción

En la actualidad las políticas de la administración del talento humano han cobrado mucha importancia sobre todo en las grandes empresas, y es que la gestión del talento humano ha sido siempre un problema tan difícil de resolver como importante para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Un departamento de talento humano debidamente sistematizado es el integrador de todas las organizaciones para su desarrollo y por ende es uno de los factores determinantes en la eficiencia del talento humano; del buen desarrollo de este dependen los niveles de productividad es principalmente el resultado de una mejor combinación de capital, trabajo y tecnología. La falta de inversión en la gente a través de formación y capacitación, o en equipamiento y tecnología, pueden conducir a una subutilización del potencial de la mano de obra en el mundo y el ambiente laboral donde se concretan los objetivos trazados por la Institución.

Cada organización posee su propia administración de talento humano, es por esto que difícilmente las organizaciones reflejan comportamientos idénticos, esto suelen ser tan particulares, cada uno tiene su propia

identidad y su manera de ejercer sus funciones laborales de acuerdo a su filosofía institucional

En la Cooperativa de ahorro y crédito la falta de un departamento de talento humano debidamente sistematizado ha ocasionado que se vaya perdiendo la motivación del personal que labora en la misma y esto se ve reflejado en toda su estructura incluyendo, en la calidad de los servicios que brindan a los socios, demostrando una falta de compromiso y motivación con las actividades asignadas.

La importancia de la motivación institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración

11.2. Estructura o Componentes.

Para lograr la Sistematización del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora. Ltda., tanto en su Matriz como en las sucursales, proponemos la elaboración e implementación de un Plan Estratégico, el mismo que detallamos a continuación.

11.2.1. Antecedentes de la Institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” Ltda., fue creada en la Ciudad de San Miguel de Bolívar mediante acuerdo ministerial 1025 del 11 de mayo de 1973; una vez constituida la entidad empieza su funcionamiento con un marco legal y reglamentario en ahorro y Crédito de tipo cerrado. Es decir solo para el Magisterio, en 1978 se pide una reforma al estatuto convirtiéndose en una Cooperativa Abierta.

La Cooperativa ha intervenido en áreas económicas, culturales, sociales y de desarrollo como la Vivienda en convenio con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda con programas masivos en toda la provincia; crédito comercial, otros, Consumo, Agricultura.

Se aplico además el crédito Pro-Grupo organizando 123 núcleos Cooperativistas atendiendo con asesora técnica seguimiento y evaluación.

Un gran impulso se da al apoyo Social solidario el mismo que permite atender a sus socios con los servicios de médicos y odontológicos; así como el Fondo Mortuario.

Misión

La Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de mora Ltda. Tiene como misión: Ayudar a resolver las necesidades socioeconómicas de sus afiliados y clientes mejorando su nivel de vida, otorgando servicios sociales y productos financieros ágiles, oportunos y de buena calidad.

Visión

Ser una entidad financiera estable y productiva, que genera confianza y credibilidad en el sector financiero provincial y nacional, con prácticas financieras sanas y prudentes, ofreciendo productos financieros y servicios sociales que estén de acuerdo a las necesidades de sus asociados.

11.2.2. Diagnostico institucional.

Análisis FODA.

Como toda organización la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene un sin número de Fortalezas y Debilidades, los mismos que son factores internos que con disciplina y trabajo pueden ser manejables, como también con oportunidades y amenazas del medio ambiente externo en el cual se desenvuelve.

FORTALEZAS

1. Prestigio y buena imagen.
2. Personal especializado y capacitado.
3. Tecnología de punta.
4. Rapidez en el proceso de crédito.
5. Convenios internacionales.
6. Tasas pasivas altas a plazo fijo.
7. Atención medica a socios y afiliados.
8. Convenio MIDUVI.
9. Convenio con el Banco Central SPI.

OPORTUNIDADES

1. Favorable acogida por parte de la provincia de Bolívar y los Ríos.
2. Atractivo mercado financiero.
3. Vínculos con organismos de integración cooperativa y comunidad.
4. Convenio con la ONG.
5. Interrelación con otras instituciones financieras.
6. Existencia de mas proveedores de Roles.

DEBILIDADES

1. Sistema de red informático entre matriz y sucursales deficiente.
2. Tasas pasivas bajas en ahorros.
3. Poca eficiencia del departamento jurídico.
4. No contar con un departamento de talento humano.

AMENAZAS

1. Delincuencia.
2. Alto costo de la vida.
3. Clima extremo.
4. Demasiados impuestos.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1) Prestigio y buena imagen. 2) Personal especializado y capacitado. 3) Tecnología de punta. 4) Rapidez en el proceso de crédito. 5) Convenios internacionales. 6) Tasas pasivas altas a plazo fijo. 7) Atención medica a socios y afiliados. 8) Convenio MIDUVI. 9) Convenio con el Banco Central SPI	1) Sistema de red informático deficiente. 2) Tasas pasivas bajas en ahorros. 3) Poca eficiencia del departamento jurídico. 4) No contar con un departamento de talento humano.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1) Favorable acogida por parte de la provincia de Bolívar y los Ríos. 2) Atractivo mercado financiero. 3) Vínculos con organismos de integración cooperativa y comunidad. 4) Convenio con la ONG. 5) Interrelación con otras instituciones financieras. 6) Existencia de mas proveedores de Roles.	1) Delincuencia. 2) Alto costo de la vida. 3) Clima extremo. 4) Demasiados impuestos.

ESTRATEGIAS FO FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO DEBILIDADES - OPORTUNIDADES
<p>(F5-O4) Establecer planes de capacitación dictados por las diferentes entidades con los que la cooperativa tiene convenios</p> <p>(F2-O3) Desarrollar planes de Promoción de Empleados basados en la experiencia de las Cooperativas amigas.</p>	<p>(D3-O3) Coordinar capacitaciones al personal de Dep. Jurídico brindado por personal de Cooperativas Amigas.</p> <p>(D2 – A2) Crear incentivos económicos para los empleados acorde a las captaciones realizadas mensualmente.</p> <p>(D4 – O4) Buscar asesoría con una ONG para fortalecer el naciente departamento de talento humano.</p>
ESTRATEGIAS FA FORTALEZAS- AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA DEBILIDADES - AMENAZAS
<p>(F7- A2) Extender la atención médica a los empleados de la Cooperativa para mejorar la motivación de los empleados.</p> <p>(F8- A4) Crear productos de ahorro destinados a los empleados con tasas de interés superiores al promedio del mercado</p>	<p>(D2 – A2) Crear productos de ahorro destinados a los empleados con tasas de interés superiores al promedio del mercado</p>

Estructura Técnica de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda.

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio De Mora”, estará integrada por los siguientes niveles administrativos:

Nivel directivo.

Constituido por la representación establecida en la Ley de Cooperativas y su reglamento, siendo:

- Asamblea General;

Nivel ejecutivo.

Está determinado como el nivel de autoridad que dirige y controla las actividades de la cooperativa. El ejecutivo representa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio De Mora”, en todos los actos oficiales observando los deberes y atribuciones estipuladas en la Ley y demás normas inherentes a la Organización, y está conformado por el Gerente General de la cooperativa.

Nivel Asesor.

Representa el entorno de asesoramiento en las normativas legales existentes en el país y que involucran el accionar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio De Mora”, en su entorno, emitiendo opiniones al nivel directivo y ejecutivo, corresponde a los asesores Legales de la cooperativa.

Nivel de apoyo.

Este nivel posibilita el cumplimiento de las acciones de la Organización, mediante la dotación y administración de los recursos necesarios, a efecto de garantizar el desarrollo de las acciones de la cooperativa. Está conformado por: Departamento de Operaciones, Departamento de Crédito, Departamento Financiero.

Nivel operativo.

El nivel operativo es el responsable directo de la ejecución administrativa, financiera y de crédito, así como el de la atención directa a los asociados y usuarios externos, cumpliendo con los objetivos, políticas y metas institucionales, a través de planes, programas y proyectos para la prestación de servicios al cliente, y está conformado por:

- Secretaria General.
- Secretarías de sucursales
- Cajeras
- Contador General
- Contadores de sucursales
- Oficiales de Crédito
- Mensajeros.
- Mantenimiento y limpieza.

Base Legal

- Constitución Política de la República del Ecuador. R.O. Nº. 1 de Agosto, 11 de 1.998.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, R. O. # 156 de Enero 10 del 2001.

- Ley de Cooperativas, Ley No. 2001 - 52. R. O. # 400 del 29 de Agosto del 2001.
- Reglamento General de la Ley de Cooperativas, Decreto Supremo N°. 6842, Septiembre, 28 del 2001.
- Reglamento que rige 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, Decreto Ejecutivo N°. 354 de Julio, 28 del 2005.
- Catálogo Único de Cuentas y su instructivo, que rige para las instituciones del sistema financiero nacional, resolución No. SB-84-773 de 31 de julio de 1984, Superintendencia de Bancos y Seguros, (Reformado con resolución SBS-2006-266 de 3 de mayo del 2006).
- Código Tributario. Publicado en el Registro Oficial # 38 codificación de 14 de junio de 2005. Con fe de erratas de 28 -julio y 17- octubre 2005
- Ley de Régimen Tributario Interno. Publicada en el Registro Oficial # 463 del miércoles 17 de noviembre de 2004.
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador. Publicado en el Registro Oficial N° 242 del Sábado 29 de Diciembre del 2007
- Ley Orgánica de Régimen Municipal, publicada en el Registro Oficial # 331 del 15 de Octubre de 1971.
- Código de Trabajo.- Codificación 2005-17. Registro Oficial Suplemento 167 del 16 de Diciembre de 2005
- Normas Ecuatorianas de Auditoría (Neas)
- Normas de Control Interno.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad. (Ñecas)
- Otras Normas Secundarias.

11.2.3. Propuestas Estratégicas

Para Sistematizar el Departamento de Talento Humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., proponemos la aplicación de las siguientes estrategias:

1. Contratación de una persona para que se haga cargo del Departamento de Talento Humano de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda.
2. Actualización del Manual de Funciones y Responsabilidades de los Empleados y funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.
3. Socialización del Reglamento Interno de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.
4. Planes de Evaluación del Desempeño a los Empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.
5. Elaboración de Cronogramas de Capacitación para empleados y directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora.

ESTRATEGIA 1. Contratación de una persona para que se haga cargo del Departamento de Talento Humano de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda.

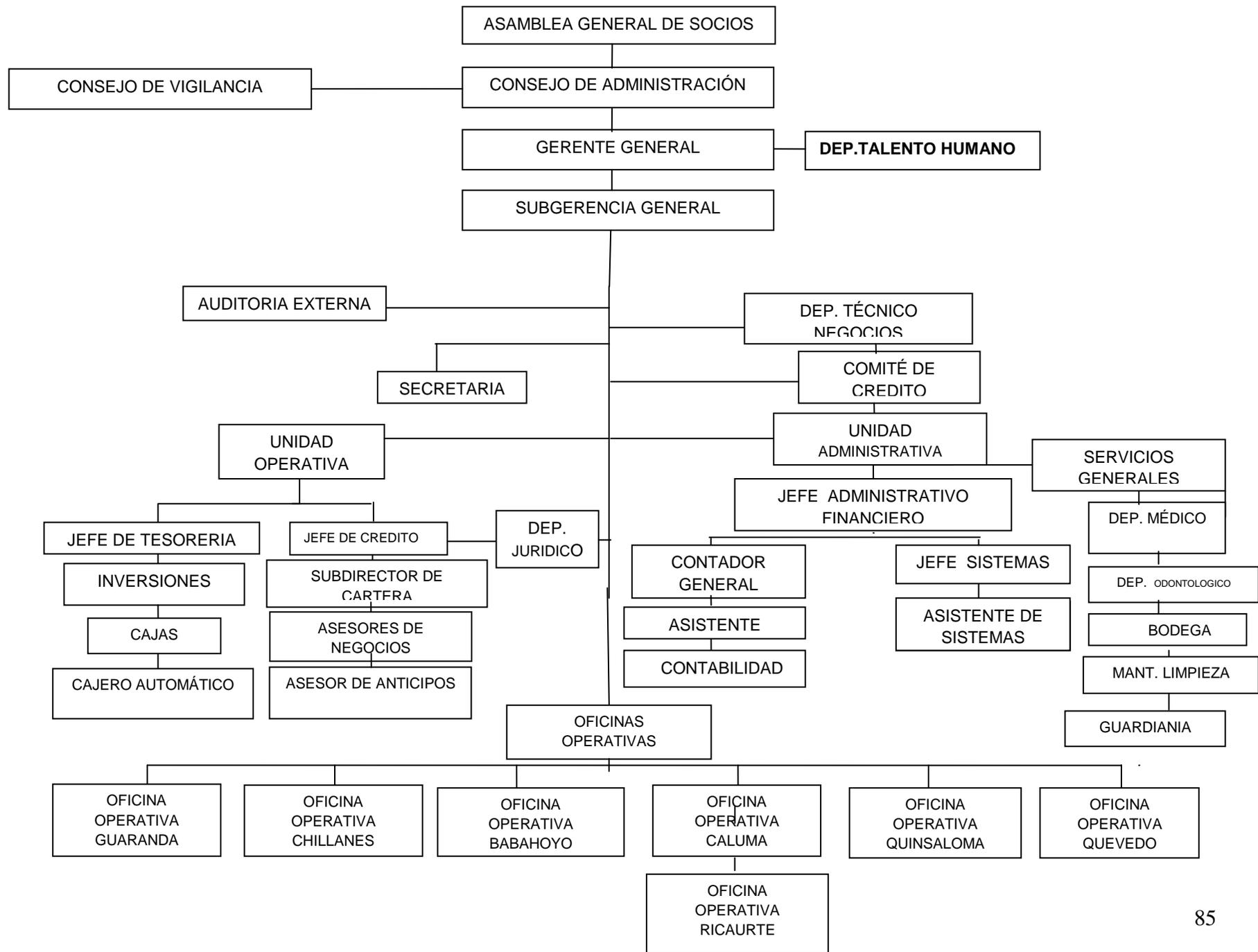
Proponemos la contratación de una persona con la preparación y experiencia necesaria para que sea la encargada de ejecutar las funciones inherentes a este departamento para que de esta manera estas

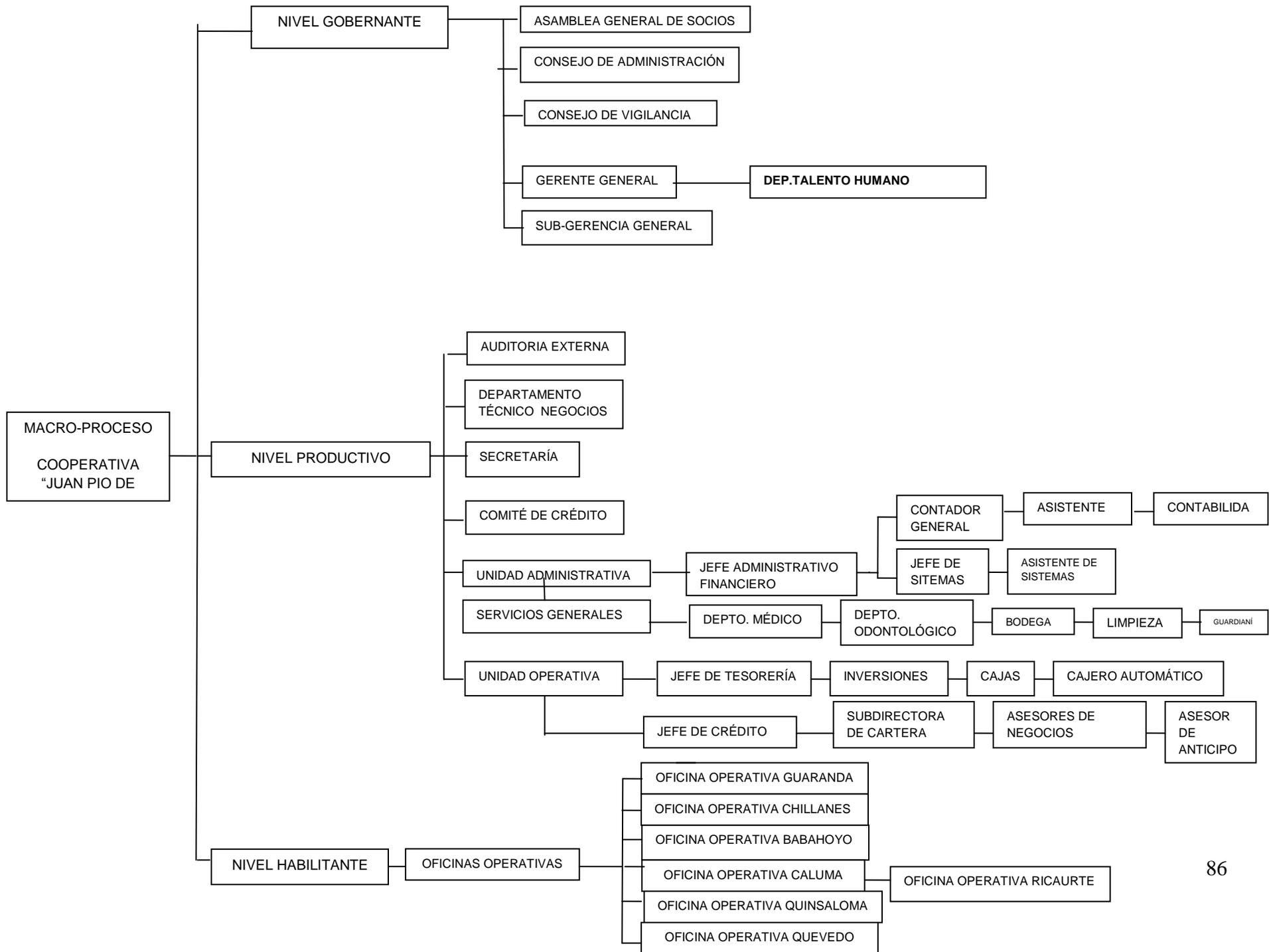
ya no se encuentren dispersas entre las funciones de los demás departamentos, logrando de esta manera que las personas que antes desarrollaban las funciones de Recursos Humanos puedan dedicarse exclusivamente a las funciones específicas de sus puestos de trabajo, como por ejemplo el pagos de salarios, viáticos e incentivos, el trámite de permisos y sanciones, la planificación y ejecución de capacitaciones, confección y entrega de uniformes, entre otras.

En lo relacionado con las sucursales la persona encargada del departamento de talento humano coordinará con los jefes de las agencias quienes reportarán el cumplimiento de manuales, leyes y reglamentos, y se coordinarán las visitas periódicas a las sucursales.

La persona que se dedicará a la labor de gestionar el Talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ltda., será un profesional altamente preparado con un perfil acorde a las actividades que se deben desarrollar en este departamento, con conocimientos de las diferentes normativas aplicables a la gestión de Talento Humano vigentes en la actualidad.

Esta persona reportará al Gerente General de la Cooperativa y será la encargada con la colaboración de los directivos de la institución de llevar a cabo el proceso de sistematización del Departamento de Talento Humano.





PERFIL DEL CARGO JEFE DE TALENTO HUMANO

- Educación

Titulación superior en Ciencias empresariales, Economía, Psicología Industrial, Administración de empresas con formación complementaria en Gestión de Recursos Humanos.

- Experiencia

De 2 años en adelante.

- Formación

Relaciones Interpersonales

Interpretación de las Auditorias del IESS

Habilidades de Mandos medios

Identidad corporativa

Ley de Seguridad Social y legislación laboral

Administración y gestión de los recursos humanos

Herramientas de Microsoft

- Habilidades – Aptitudes Especiales

Perceptivo, credibilidad, memoria visual, colaboración, comunicación, prudencia, liderazgo.

- Nivel de Autoridad

El nivel de autoridad de este cargo permite: Exigir el cumplimiento de la planificación de formación al personal y los lineamientos dados por la Cooperativa y lo determinado en la legislación laboral.

Salario a percibir: se le pagara la cantidad de \$900,00

Horario: a tiempo completo.

FUNCIONES DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de talento humano.

DEPARTAMENTO: Talento humano

SUPERVISADO POR: Gerente general

RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Responsable por todo lo relativo a la gestión del personal tanto de matriz como de las sucursales para contar con un equipo humano altamente preparado, motivado y comprometido con los objetivos de la cooperativa desde captar o recoger las necesidades de contratación de nuevo personal hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los talentos humanos en forma permanente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Realizar las actividades de reclutamiento y selección del personal de acuerdo a los perfiles de los puestos a cubrir, tanto para matriz como sucursales.
- Diseñar y proponer los planes de formación (detección de necesidades, selección de cursos, etc.), así como la evaluación del desempeño de los empleados en matriz y sucursales.
- Evaluaciones de desempeño laboral y capacitación al personal sobre las políticas, normas y objetivos de la empresa al personal nuevo.
- Supervisión del control de asistencia del personal tanto de matriz como de las sucursales.

- Elaboración, liquidación y entrega de roles de pagos a matriz y sucursales
 - Realizar todos los trámites relacionados con el IESS y la Insectoría de Trabajo.
 - Enviar comunicaciones respectivas y tramitar viáticos a todo el personal.
- Coordinación para la realización y entrega de uniformes al personal de matriz y sucursales.
 - Coordinar y supervisar el cumplimiento de las normas que en materia de salarios y prestaciones sociales rigen para los colaboradores de la empresa, y registrar las novedades de personal y procesar mensualmente la nómina de la cooperativa.
 - Diseñar y proponer la política de retribución y estructura salarial de la empresa para ser revisada y autorizada por la Gerencia General.
 - Propiciar un clima laboral gratificante en las relaciones empleado-empresa, desarrollar y promover estrategias para mejorar el rendimiento y calidad del servicio.

Asistente del departamento de talento humano.

Requisitos:

- Egresado(a) o titulado en Psicología Industrial, Recursos Humanos y carreras afines.
- Conocimiento del manejo de nómina en una empresa de mínimo 100 empleados.
- Experiencia en procesos de selección y manejo de subsistemas de Recursos Humanos.
- Excel 100
- Gente proactiva y dinámica.
- Experiencia mínimo de 2 años en cargos similares.

Principales Funciones

- Elaboración y reportes de Roles de Pagos
- Ejecución operativa de todos los procesos de selección del departamento
- Soporte operativo en todos los subsistemas

ESTRATEGIA 2. Actualización del Manual de Funciones y Responsabilidades de los Empleados y Funcionarios de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.

La persona contratada para que esté al frente del naciente Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., será la responsable de la actualización del Manual de Funciones y Responsabilidades de los empleados de la Cooperativa tanto de la matriz como las sucursales acorde a la nueva estructura organizacional y funcional existente.

Para esto se solicitará a cada uno de los empleados que detalle cuales son las funciones que actualmente realiza y las responsabilidades que en sus puestos de trabajo.

Una vez obtenida esa información verificará que las actividades así como las responsabilidades detalladas por los empleados estén mencionadas en los perfiles del manual de funciones y responsabilidades existentes en la actualidad, de no ser así estas funciones y responsabilidades serán incluidas en los mismos.

De existir duplicidad de funciones o responsabilidades en más de un departamento o funcionario el responsable del Departamento de Talento Humano en conjunto con el Gerente de la institución o su delegado analizarán y definirán quien será la persona encargada de realizar dicha función.

Adicionalmente deberán incluir en los Manuales aquellas funciones y responsabilidades que deben cumplir y que en la actualidad no están descritas en el mencionado documento.

Estos nuevos manuales deberán ser socializados con los empleados de la institución para que conozcan cuales son las funciones específicas que deben realizar en sus puestos de trabajo así como de las responsabilidades inherentes a los mismos. (**Anexo 2.**)

ESTRATEGIA 3. Socialización del Reglamento Interno de la Cooperativa de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., posee un Reglamento Interno para su personal, documento que no es conocido por la gran mayoría de sus colaboradores ya que no ha tenido la correcta difusión por parte de los directivos de la misma.

Razón por la cual la Persona encargada del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., deberá implementar estrategias para que el reglamento sea conocido por todas las personas que trabajan en la institución , tanto en la matriz como las sucursales

Para dar a conocer el Reglamento realizará talleres en los cuales se dará a conocer a los empleados el contenido de dicho documento, además se entregarán copias impresas del reglamento a cada uno de los empleados, los mismos que deberán firmar la constancia de haberlo recibido. Ver Anexos.

ESTRATEGIA 4. Planes de Evaluación del Desempeño a los Empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.

Para conocer las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., la persona encargada del Departamento de Talento Humano de la Institución deberá desarrollar Planes y Programas para evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la cooperativa.

Con el desarrollo de la evaluación del desempeño de los empleados de la institución se busca conocer las cualidades de los colaboradores, es decir; su personalidad y comportamiento; así como cual es el potencial de desarrollo del empleado. El jefe de Talento Humano visitara las agencias los primeros días de cada mes, o cuando la situación lo amerite.

Entre los factores más importantes que se evaluarán están:

- Conocimiento y calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas y su estabilidad emotiva.

- Capacidad analítica y de síntesis.

La evaluación permitirá también conocer el potencial de desarrollo de los empleados lo que ayudará a tomar decisiones de promociones o ascensos de los colaboradores; así como de encontrarse resultados negativos puede indicar la necesidad de capacitación para el personal.

Los resultados de la evaluación también permitirán aplicar incentivos laborales en base a los meritos demostrados por los empleados, ayuda también a elaborar planes de carrera profesional para aquellos colaboradores que lograron buenos resultados.

Para realizar una adecuada evaluación del desempeño de los colaboradores de la institución el responsable del departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora debe realizar un correcto análisis de puestos de trabajo ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza, además los jefes deben conocer a sus colaboradores y cuál es el trabajo que realiza cada uno de ellos.

Un factor que debe considerar el encargado del Departamento de Talento Humano para que la evaluación del desempeño de los empleados se desarrolle de manera adecuada es la existencia de un buen clima laboral ya que podría considerarse como una estrategia para realizar despidos o suspensiones.

Para realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., el encargado del Departamento de Talento Humano de la institución deberá seleccionar un método que permita conocer la realidad de la cooperativa. **(Anexo 3)**

ESTRATEGIA 5. Elaboración de Cronogramas de Capacitación para los empleados y directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.

Conocedores que el Talento Humano es el principal recurso que tienen las organizaciones para desarrollar de una manera adecuada sus actividades, ya que sin un personal capacitado la cooperativa no va a poder cumplir los objetivos propuestos. Es por eso que una vez que se conozcan los resultados de las evaluaciones del desempeño de los empleados proponemos que se realicen cronogramas de capacitación adecuados a las necesidades específicas que tiene el personal dentro de la Cooperativa, ya que no serviría mucho capacitar al personal en temas poco relevantes.

Para que el Plan de Capacitación sea el adecuado a la realidad de la Cooperativa se realizará un diagnóstico de las necesidades de la Institución. Este diagnóstico se realizará utilizando un formato en el cual los colaboradores de la institución colocarán cuales son los temas en los cuales desean ser capacitados, sean estas técnicas enfocadas hacia una labor específica o pueden ser capacitaciones corporativas, es decir; aquellas que se enlazan propiamente con la empresa y contribuyen al desempeño de los trabajadores abarcando su aspecto personal.

Con los resultados de este diagnóstico estructuraremos un Programa de Capacitación conforme a las necesidades puntuales encontradas en el diagnóstico realizado, este programa se lo desarrollará durante todo el año planificando temas específicos en fechas determinadas, estos temas serán acorde a las necesidades de cada uno de los departamentos para que la capacitación sea del mayor provecho para los participantes.

También se planificará temas generales para la participación de todos los Funcionarios y Directivos de la Cooperativa, para así alcanzar una identidad corporativa.

Los planes de capacitaciones serán presentados a la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., para su conocimiento y posterior aprobación ya que se necesita de su total apoyo para que los planes programados se desarrollen con el éxito deseado, porque se necesita de la asignación de los recursos económicos necesarios para este fin. **(Anexo 4.)**

Antes de que se desarrollen las diferentes capacitaciones programadas se dará a conocer a los participantes cual es el objetivo de la capacitación, los temas a ser tratados, los resultados que se buscan con la capacitación y cuáles serán las sanciones para los empleados en caso de no asistir o aprobar las capacitaciones.

Para realizar los grupos a ser capacitados en las diferentes áreas y temas generales propuestos se tomarán en cuenta factores como:

- Concretar el grupo al que se dirigirá la capacitación.
- Conocer a quienes se debe dirigir la capacitación ya que no todos los colaboradores necesitan el mismo tipo de conocimiento.
- Definir presupuestos y la logística requerida que se utilizarán para las capacitaciones.

Para comprobar la efectividad de una capacitación se realizará evaluaciones a los participantes que cubrirán cuatro niveles específicos, los mismos que son:

Evaluación de la Capacitación.- Para conocer cuál fue la acogida que tuvo la capacitación en los participantes.

Aprendizaje.- Para de esta manera conocer si se cumplieron los objetivos propuestos con la capacitación, es decir; determinar el grado de conocimiento adquirido.

Comportamiento.- Este aspecto se evalúa luego de un periodo prudencial de desarrollada la capacitación para conocer si las personas han transferido a su trabajo el conocimiento adquirido.

Resultados.- Se medirá cual fue el impacto logrado con la capacitación, comparado con los objetivos propuestos.

11.2.4. Aplicabilidad.

La propuesta de Sistematización del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., tanto de su matriz como de las sucursales, es una propuesta que se puede aplicar en la institución, ya que se cuenta con el apoyo de los directivos de la institución quienes están consientes de que si este departamento estuviese organizado de una manera adecuada se lograría mejor la productividad de su personal ya que tendría mucho más claro cuáles son las funciones específicas para las cuales fueron contratados.

Además la propuesta planteada económicamente es viable ya que no representa un costo alto para la institución, es más a largo plazo representará ahorro económico para la institución porque al existir planes y programas de capacitación e incentivos para el personal por su desempeño, estos desarrollaran de la mejor manera posible sus actividades diarias para poder hacerse acreedores de dichos incentivos.

Factibilidad

Bajo los siguientes elementos, estimamos que la presente propuesta es factible de realización, siendo:

Factibilidad Institucional.- Por la predisposición de los Asociados, directivos, empleados y trabajadores para aplicar los lineamientos propuestos en el Plan Estratégico.

Factibilidad Económica.- Por la ubicación de los recursos financieros para poner en marcha la operatividad de la creación y del manual de control interno.

Factibilidad Técnica Operativa.- Por la receptividad de los asociados y empleados, al crear e implementar el Plan Estratégico de Sistematización del Departamento de Talento Humano.

Factibilidad Social.- Los beneficios aportados por el ente hacia la comunidad, por medio del servicio que se brinda a los asociados y usuarios externos.

11.2.5. Resultados Esperados.

Una vez que los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., hayan implementado la propuesta de Sistematización del Departamento de Talento Humano de la institución y haya transcurrido un tiempo prudencial se notaran cambios positivos en el desempeño del personal, ya que estos al conocer las funciones que deben realizar en la institución dedicarán su tiempo a las funciones a ellos encomendadas y no a realizar tareas que no les compete a cada uno de ellos.

Estos cambios también se reflejaran en la manera como los funcionarios de la institución atienden a los socios de la cooperativa ya que estos al conocer que su desempeño será evaluado y que la opinión de los socios podría influir de manera negativa en dicha evaluación, se esmerarán en atenderlos de la mejor manera posible y mucho más que si de dicha

evaluación obtuviesen resultados positivos estos pueden ser beneficiados de los programas de capacitación existentes y por qué no con ascensos y pasar a ocupar cargos de gestión en la institución.

Con estos planes de capacitación se logra tener personal motivado y a la vez comprometido con la institución evitándose que se dé altos niveles de rotación del personal los que se transforma en ahorro de recursos al no tener que liquidar al personal que sale ni incurrir en gastos iniciando nuevos programas de reclutamiento y capacitación de personal así como tampoco se verá mermada la productividad del personal que labora en la misma.

CAPITULO XI

12.- BIBLIOGRAFIA.

- ECUADOR, Ley de economía popular y solidaria, publicado en el registro oficial del 10 de mayo 2011.
- JACOME, H. 2004. Micro finanzas en la economía ecuatoriana: una alternativa para el desarrollo. si Ecuador: FLACSO-Fondo de Solidaridad.
- Tomas, G. & Christopher, G. 2007. Desarrollo Organizacional y Cambio 8va. Thompson. p. 6.
- González, M.; Olivares, S. 2001. Comportamiento Organizacional un Enfoque Latinoamericano, (Primera Edición), Editorial Continental S.A DE C.V. Pág. 134.
- Evans, J; Lindsay, W. 2002. "Administración y Control de la Calidad", 4 ed. México, D.F. Ediciones Litográficas Engramas. 415p.
- Fernández, J. 2006. Gestión por competencias, PEARSON EDUCATION S.A Pág. 75
- Sastre, M; Aguilar, E. 2003. Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico., Mc Gran Hill. 159p.
- Paola L. Gómez. 2007. Como aplicar los Recursos Humanos (Primera Edición), Valletta Ediciones. 71p.

- Medina, F. 2002. La gestión de la cooperativa de Villanueva (Santander), una organización solidaria, alrededor de la cual gira el desarrollo de un municipio. Bogotá, CO. 450p.
- BARZALLO, P, Fundamentos Históricos y Teóricos del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito (en línea), (publicado en Agosto del 2008). Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm>.
- Acontecimientos de mayor trascendencia en el cooperativismo. Disponible en:
www.gestiopolis.com/canales/grencia/articulos/62/coopXX.htm-35k.

13.- ANEXOS

		Nada	()
3	¿Considera usted que los empleados conocen a cabalidad las funciones que debe desempeñar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora?	Mucho Poco Nada	() () ()
4	¿En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora se da incentivos a sus empleados y trabajadores en base a su desempeño?	Frecuentemente Casi Siempre Alguna Vez Nunca	() () () ()
5	¿La existencia de sistemas de evaluación del desempeño del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora la considera como?	Necesaria Innecesaria	() ()
6	¿Existen cronogramas de capacitación para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora?	Si No	() ()
7	¿Conociendo la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora considera usted que los manuales de funciones están?	Actualizados Desactualizados	() ()
8	¿La sistematización del departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora la considera como?	Necesaria Innecesaria	() ()
9	¿Cuándo un empleado tiene problemas personales que no le permitan desarrollar sus funciones a cabalidad ha recibido asesoría o ayuda por parte de la Institución?	Frecuentemente Casi Siempre Alguna Vez Nunca	() () () ()

Gracias por atendernos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
Y EDUCACIÓN CONTINUA



ANEXO1.2

TEMA: Sistematización del departamento de talento humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa Juan Pió De Mora Ltda.

GUÍA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Empleados ()

Modalidad: Participativa

Objetivo: Determinar el grado de incidencia **de la sistematización del departamento de talento humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa Juan Pió De Mora Ltda.**

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	
1	¿En lo relacionado al talento humano considera que la gestión realizada por los directivos de la Cooperativa es?	Buena Regular Mala	() () ()
2	¿Existe personal encargado de brindar asesoría o ayuda en caso de tener problemas personales que no le permitan desarrollar sus funciones a cabalidad?	Si No	() ()
3	¿Se aplican las políticas de incentivos y castigos dentro de la Cooperativa?	Frecuentemente Casi Siempre Alguna Vez Nunca	() () () ()
4	¿Conoce cuales son las funciones y responsabilidades específicas de su puesto de su trabajo?	Mucho Poco Nada	() () ()
5	¿Existen programas de capacitación dentro de la Planificación de la Cooperativa?	Frecuentemente Alguna Vez	() ()

		Nunca	()
6	¿La existencia de un departamento de talento humano en toda Institución la considera como?	Necesaria Innecesaria	() ()
7	¿Considera necesaria la existencia de un departamento de talento humano sistematizado en la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	() ()
8	¿Considera que con la sistematización del departamento de talento humano mejoraría el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	() ()

Le agradecemos por su colaboración



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
Y EDUCACIÓN CONTINUA



ANEXO 1.3

TEMA: Sistematización del departamento de talento humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa Juan Pió De Mora Ltda.

GUÍA DE ENCUESTA.

Tipo: Documental

Modalidad participativa

Socios ()

Objetivo: Determinar el grado de incidencia **de la sistematización del departamento de talento humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa Juan Pió De Mora Ltda.**

Distinguido señor (a):

Comedidamente solicitamos de acuerdo a su criterio razonado, contestar la siguiente encuesta.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	
1	¿Está usted de acuerdo que es importante capacitar al personal de la Cooperativa?	De acuerdo Desacuerdo	() ()
2	¿Considera usted que la existencia de un departamento de Talento Humano sistematizado en la Cooperativa Juan Pió de Mora influirá en la atención que usted recibe por parte de sus empleados en una manera?	Positiva Negativa	() ()
3	¿Cómo considera usted la sistematización del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa Juan Pió de Mora?	Necesaria Innecesaria	() ()
4	¿Cree usted que los empleados de la Cooperativa Juan Pió de Mora, conocen las funciones en su puesto de trabajo?	Mucho Poco Nada	() () ()
5	¿Según su criterio debería haber incentivos	Si	()

	y sanciones para el desempeño del personal que labora en la cooperativa?	No	()
6	¿Considera usted que los dotes intelectuales de los empleados de la Cooperativa influyen en el desarrollo de la misma?	De acuerdo Desacuerdo	() ()
7	¿Recibe usted un buen trato por parte de los empleados de la Cooperativa?	Siempre Rara Vez Nunca	() () ()

Gracias por atendernos

ANEXO 2.

MANUALES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ACTUALES DE LA MATRIZ Y SUCURSALES DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA.LTDA.

ANEXO 2.1

FUNCIONES DEL JEFE DE SUCURSAL.

CARGO: Jefe de Sucursal.

RESPONSABILIDAD: Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades y normas administrativas, de la Cooperativa, para el buen funcionamiento de la Institución, cuidando la imagen y prestigio de la entidad Financiera, e informar permanentemente de las novedades que se susciten en la Sucursal a Gerencia General.

FUNCIONES PRINCIPALES.

- a. Delegación de Funciones de Trabajo
- b. Pre admisión carpetas del nuevo personal
- c. Información de novedades existente al Departamento de talento humano
- d. Convenios Interinstitucionales
- e. Promoción de la Cooperativa
- f. Revisión de Documentos y autorización de créditos
- g. Verificación del Balance General
- h. Atención Personalizada al Socios.

FUNCIONES ADICIONALES:

- a. Control de asistencia al personal

- b. Control de Morosidad
- c. Legalizar permisos de vacaciones al personal.
- d. Convenios de Pago con socios
- e. Control del Presupuesto de la Sucursal

Otras actividades que usted participa:

- a. Miembro que elabora en POA
- b. Miembro del comité de Crédito
- c. Participación en reuniones con Gerencia General
- d. Participación en Reuniones con Instituciones públicas y privadas

Incentivar a los funcionarios de este departamento a ser eficientes en su trabajo y muy buen trato a los señores socios.

ANEXO 2.2
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y CARTERA DE
LA COOPERATIVA

CARGO: Asesor de Crédito Sucursal Babahoyo.

RESPONSABILIDAD: Planificar, organizar, supervisar y ejecutar todas las actividades de los créditos y anticipos de sueldo, de la sucursal de la cooperativa, de acuerdo a las disposiciones legales, estatutos, reglamento interno, reglamento de crédito y demás disposiciones emanadas por la asamblea general de representantes, consejo de administración y gerencia general de la entidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

- a) Organizar la recepción, aprobación y entrega de créditos;
- b) Coordinación con la gerencia de la sucursal para el despacho de créditos;
- d) Planificar con el departamento jurídico sobre el control de la morosidad;
- e) Elaborar notificaciones de créditos vencidos;
- f) Realizar notificaciones y organizar su entrega a los socios que están vencidos;
- g) Reuniones con los abogados de la entidad para resolver los distintos casos que se presentan con los socios;
- h) Las demás establecidas en la ley, reglamento interno, estatutos y disposiciones emanadas por los organismos y directivos de la cooperativa.

ANEXO 2.3

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y CARTERA DE LA COOPERATIVA

CARGO: Asesor de Microcrédito.

RESPONSABILIDAD: Planificar, organizar, supervisar y ejecutar todas las actividades de los créditos y anticipos de sueldo, de la sucursal de la cooperativa, de acuerdo a las disposiciones legales, estatutos, reglamento interno, reglamento de crédito y demás disposiciones emanadas por la asamblea general de representantes, consejo de administración y gerencia general de la entidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

- a) Promocionar, contactar con potenciales clientes
- b) Inspeccionar, los negocios de los microempresarios
- c) Realizar el análisis del negocio con datos obtenidos de la inspección, determinar capacidad y voluntad de pago
- e) Recepción, revisión y organización de los documentos que habilitan el crédito.
- f) Aprobación mediante comité y liquidación de créditos;
- g) Coordinación con la gerencia de la sucursal para el despacho de créditos;
- h) Planificar con el departamento jurídico sobre el control de la morosidad;
- i) Efectuar cobro de créditos otorgados a través de transferencias bancarias;
- j) Elaborar notificaciones de créditos vencidos;
- k) Ingresar notificaciones entregadas a los socios morosos;
- l) Ingresar gastos judiciales;
- m) Realizar notificaciones y organizar su entrega a los socios que están vencidos;

- n) Mantener reuniones con los oficiales de créditos para realizar salidas a verificación o cobro de préstamos;
- o) Reuniones con los abogados de la entidad para resolver los distintos casos que se presentan con los socios;
- p) Elaborar estrategias de cobranzas en conjunto con el resto de Asesores y Gerencia.
- q) Elaboración de informes de créditos concedidos, índices de morosidad y evolución de dichos índices.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- r) Incentivar a los funcionarios de este departamento a ser eficientes en su trabajo y muy buen trato a los señores socios;
- s) Elaborar y enviar vía Internet a la matriz, la nomina actualizada de socios que ingresan a la central de riesgos; y,
- t) Las demás establecidas en la ley, reglamento interno, estatutos y disposiciones emanadas por los organismos y directivos de la cooperativa.
- u) Apoyar a los compañeros en el puesto de trabajo, cuando falte.

ANEXO 2.4

FUNCIONES DE LA CAJERA.

CARGO: CAJERA

RESPONSABILIDAD: Del fondo de cambio y todos los valores que ingresen a la cooperativa por las faltantes diferencias y errores voluntarios e involuntarios en registros, informes, tarjetas individuales o en libretas.

MANUAL DE FUNCIONES

- a. Custodiar y manejar los valores de cambio y los que ingresen a la cooperativa.
- b. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales como: Estatutarias y reglamentarias así también las emanadas de la asamblea general concejo de administración y gerencia general.
- c. Recibir el dinero para el fondo de cambio previo la firma del comprobante correspondiente.
- d. Responsabilizarse por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual tendrá que operar
- e. Responsabilizarse por el faltante en caso de que lo hubiere.
- f. Mantener los saldos en la libreta de ahorros, de manera que se pueda dar una información veraz.
- g. Mantener coordinación con las secciones de contabilidad e información solicitando o proporcionando datos.
- h. Para el caso de retiros se trabajara recibiendo los respectivos comprobantes de egreso.
- i. Elaborar los comprobantes de depósitos para el banco por el valor total de los ingresos diarios en las mismas especies recibidas para luego entregarlos a contabilidad.
- j. Elaborar el detalle de cheques recibidos por concepto de depósitos

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- a. Reemplazar a otros compañeros de área cuando así lo dispone un funcionario superior.
- b. Otras tareas propias del puesto de trabajo y disposiciones que reciba de la Gerencia.

ANEXO 2.5

FUNCIONES DEL GUARDIA DE SEGURIDAD.

CARGO: GUARDIA DE SEGURIDAD

RESPONSABILIDAD: Dar custodia a los bienes de la institución, seguridad de las áreas asignadas bienes del inventario.

MANUAL DE FUNCIONES

- a. Acompañar diariamente a la persona que realiza el depósito en los bancos.
- b. Elaborar y dar información a los socios y particulares que necesiten de ello.
- c. Custodiar el edificio y sus alrededores cuando toque guardia nocturna.
- d. Vigilar el orden cuando el caso lo requiera a los socios y particulares que perturben la tranquilidad de los empleados de ventanilla.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- a. Responder por la seguridad y los bienes del inventario en la zona asignada a su responsabilidad.
- b. Efectuar diferentes adquisiciones ordenadas por sus superiores.
- c. Realizar funciones que le asignen las autoridades superiores y la Gerencia.

ANEXO 2.6

FUNCIONES DEL CONSERJE.

CARGO: CONSERJE

RESPONSABILIDAD: Dar mantenimiento, mantener la debida presentación y cuidado del mobiliario de las áreas asignadas, responsabilizarse por faltantes y daños no comunicados por escrito oportunamente.

MANUAL DE FUNCIONES

- a. Vigilar que todos los bienes permanezcan en los lugares respectivos
- b. Realizar la limpieza de los lugares de acceso al público.
- c. Realizar la limpieza de las oficinas, escritorios, computadoras, baños y otros.
- d. Entrega y recepción de cofres mortuorios.
- e. Realizar trámites de la cooperativa, en bancos y demás oficinas.
- f. Servicio de mensajería.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- a. Abrir y cerrar las oficinas según los horarios de trabajo en el área que corresponda.
- b. Realizar el aseo diario y permanente de las instalaciones.
- c. Realizar labores dispuestas por las autoridades de la entidad relacionadas con el cargo.
- d. Las demás establecidas en la ley, reglamento interno, estatutos y disposiciones emanadas por los organismos y directivos.

ANEXO 2.7
FUNCIONES DE LA SECRETARIA

CARGO: SECRETARIA – ATENCION AL CLIENTE

MANUAL DE FUNCIONES

- a. Dar información eficaz y segura al cliente
- b. Aperturas de cuentas individuales a comités y asociaciones.
- c. Realizar oficios liquidación de cuenta.
- d. Realizar certificaciones de bloqueo para MIDUVI.
- e. Realizar órdenes de pago.
- f. Consultas en la central de riesgos
- g. Realizar certificaciones de cuentas de socios.
- h. Manejo de caja chica.
- i. Llenar comprobante de soporte de caja chica.
- j. Entrega de turnos para los diferentes servicios que ofrece la cooperativa.
- k. Elaboración de oficios y solicitudes.
- l. Envío y recepción de fax.
- m. Llevar el archivo en orden cronológico.
- n. Reporte de caja chica y central de riesgo.
- o. Atención telefónica a los socios y público en general.
- p. Redacción de convenios con instituciones.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- a. Realizar funciones que le asignen las autoridades superiores y la Gerencia.

ANEXO 2.8

FUNCIONES DEL OFICIAL DE CREDITO ROLES Y ANTICIPOS

CARGO: OFICIAL DE CREDITO ROLES Y ANTICIPOS.

RESPONSABILIDAD: Coordinación, planificación, ejecución y control en la concesión de anticipos de sueldo, apegado a las disposiciones legales, estatutos, reglamento interno, reglamento de crédito y demás disposiciones emanadas por la Asamblea General de representantes, Consejo de Administración y gerencia General.

FUNCIONES PRINCIPALES

- a. Elaboración de roles de descuento de las Instituciones que tienen firmado convenios con la cooperativa.
- b. Modificación de roles de descuento.
- c. Cuadre de roles.
- d. Concesión de anticipos de sueldo.
- e. Acreditación de las cuentas que mantiene el afiliado.
- f. Recepción de cheques de las Instituciones que tienen convenios
- g. Acreditación de roles de descuento.
- h. Sacar comprobantes contables de los roles de descuento acreditados.
- i. Actualización de socios y dependencias.
- j. Modificación de libretas.
- k. Archivo de pagares.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- a. Débitos manuales cuando el sistema no lo realiza.

ANEXO 2.9

FUNCIONES ADMINISTRADOR DEL SISTEMA.

CARGO: ADMINISTRADOR DEL SISTEMA

RESPONSABILIDAD: Manejo, mantenimiento, custodia del sistema conexus.

FUNCIONES PRINCIPALES

- a. Velar por el correcto funcionamiento del sistema en los diferentes Departamentos.
- b. Se encargará de encender y apagar el sistema, antes y luego de los trabajos realizados en la sucursal.
- c. Satisfacer las necesidades de las opciones para que trabajen con normalidad cada uno de los señores de los diferentes Departamentos de la sucursal.
- d. Sacar respaldos diarios de la base de datos.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- a. Dar apoyo informático a los diferentes departamentos de la Cooperativa.
- b. y Además tareas encomendadas por los directivos de la Institución.

ANEXO 2.10

FUNCIONES DEL CONTADOR

CARGO: CONTADOR

RESPONSABILIDAD: Organizar ejecutar y controlar todo el sistema contable de la sucursal, en base a las disposiciones legales y reglamentos mantener los estados financieros al día para facilitar información a gerencia para la toma de decisiones.

MANUAL DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES.

- a. Asesorar en materia contable al gerente de la sucursal y demás directivos cuando así lo requieran.
- b. Estudiar evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la sucursal.
- c. Exigir diariamente la información básica a los responsables sobre préstamos, ahorros, comisiones, aportes etc. y proceder al control previo y contabilización.
- d. Elaboración de estados financieros.
- e. Conciliaciones bancarias
- f. Elaboración de comprobantes contables, acreditaciones y débitos.
- g. Pago sueldos empleados de la sucursal
- h. Apertura de pólizas
- i. Cancelación de interés y liquidación de pólizas
- j. Liquidación de cuentas
- k. Arqueo sorpresivo de caja chica.
- l. Control de fondo de cambio y comisiones y créditos concedidos.
- m. Registro y depreciación de activos fijos.
- n. Elaboración de cheques para créditos y retiros de ahorros.

- o. Anticipos de sueldos a los empleados.
- p. Transferencias bancarias y acreditaciones en cuentas de ahorros y certificados.
- q. Transferencias cuentas de socios.
- r. Llenar comprobantes de retención y liquidación de bienes y servicios.
- s. Pago subsistencias y viáticos a empleados.
- t. Elaboración y entrega a matriz de reportes retenciones, descuentos y aportaciones de empleados de la sucursal.
- u. Llevar auxiliares de todas las cuentas que así lo requieran.
- v. Archivo cronológico de comprobantes con sus respectivas firmas.
- w. Impresión y archivo de reportes mensuales con los respectivos anexos cuadrados.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS.

- a. Entregar toda la información que requiera la contadora general
- b. Dar información eficiente y oportuna a los socios cuando así lo requieran.

Cumplir con las tareas comunes de los contadores y los demás que le sean

Asignadas por la ley reglamento y gerente general.

ANEXO 3. MODELO EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PIO DE MORA LTDA.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO :
CARGO : ASESOR DE CREDITO
FECHA DE LA EVALUACION:
OBJETIVO: DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

INSTRUCCIONES: CADA SECCION CONTARA CON UN MINIMO DE 5 PREGUNTAS Y MAXIMO DE 10, POR SECCION.
MARQUE CON UNA "X" EN SI o NO, HAGA OBSERVACIONES CUANDO LO CONSIDERE NECESARIO

EN CASO DE NO HACER COMENTARIOS CRUCE CON UNA DIAGONAL.

	SECCION 1: COMPETENCIA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	CUMPLE A CABALIDAD EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE UN CREDITO?			
2	TIENE PLANIFICADAS LAS VISITAS A LOS SOCIOS?			
3	REALIZA EL SEGUIMIENTO RESPECTIVO A UN CREDITO CONCEDIDO?			
4	PRESENTA A TIEMPO LOS RESPECTIVOS REPORTES A SU JEFE INMEDIATO?			
5	MANTIENE EN ORDEN EL ARCHIVO DE LOS CREDITOS CONCEDIDOS?			
6	CONTROLA A DIARIO EL INDICE DE MOROSIDAD?			
	SECCION 2: CONOCIMIENTO EN NORMATIVIDAD Y REGLAMENTOS.			
1	CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA?			
2	CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA?			
3	SABE EL REGLAMENTO DE LA COLOCACION DE LOS CREDITOS?			
4	CONOCE LAS POLITICA DE INCENTIVOS Y SANCIONES A LOS EMPLEADOS?			
5	CREE USTED QUE EL MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTA ACTUALIZADO?			
	SECCION 2: CLIMA LABORAL			
1	CUENTA CON HERAMIENTAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR EFECTIVAMENTE SU TRABAJO?			
2	CREE QUE EL TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO SE LO REALIZA EN EQUIPO?			
3	LA ORGANIZACIÓN LE OFRECE OPORTUNIDADES DE PROGRESAR?			
4	ESTA SATISFECHO CON LA FORMAD E COMPENSAR Y RECONOCER SU TRABAJO?			
5	CONFIAN EN EL CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE SU JEFE INMEDIATO?			

COMENTARIOS DEL EMPLEADO: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR: _____

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 5
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUNA PIO
DE MORA
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
INFORME DE ACTIVIDADES N° 01

Nombre del Servidor/a:			
Cedula de Ciudadanía:		Relación Laboral:	Titular
Denominación del Puesto:			
Departamento/ División			
Título del Servidor/a:			
Días Laborales:	05	Días Laborales:	Lunes-Viernes
Mes:	Enero	Año:	2012

Fecha	Actividades	Indicador	Meta	% Cumplimiento	Lugar

Observación: _____

