



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**“Diseño de un Sistema Integrado de Talento Humano para la
Cooperativa De Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., en el
Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2014”**

Autora:

Carmen Yolanda Tiupul Urquizo

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que la presente investigación realizada por la estudiante: Carmen Yolanda Tiupul Urquizo, ha sido revisada en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Carmen Yolanda Tiupul Urquizo

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación la dedico a mis padres e hijos, quienes con su amor me han apoyado en todo el caminar de mi preparación académica, sosteniéndome siempre de pie y firme en la decisión de culminar mi carrera; en el trayecto estudiantil hubo retos que asumir mismos que han ido alimentando los conocimientos adquiridos en las aulas, por ello puedo asegurar que culmina una etapa de mi vida profesional y al mismo tiempo se abren caminos de experiencias y preparación profesional, para de esta manera ser una profesional al servicio de la sociedad con principios de honestidad y responsabilidad.

Carmen Yolanda Tiupul Urquizo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por mantenerme con vida lo cual ha permitido gozar de todas las bondades y derechos de un ser humano; de manera especial agradezco al Ing. Gerardo Lara, Director de mi trabajo de titulación por haberme brindado su tiempo y conocimientos para realizar un trabajo digno de una profesional mismo que será un aporte para la institución financiera a la que será aplicada. En el trayecto de mi trabajo me es grato reconocer a todas aquella personas que en cada paso fueron testigos del cumplimiento de un objetivo más en mi vida, es alentador ver como la vida es un libro abierto que al voltear cada página vamos alimentando experiencias y al final nos encontramos con un resumen de vida, he allí en el que aparecen las amistades, los profesores, los familiares con quienes se ha compartido momentos inolvidables.

Carmen Yolanda Tiupul Urquízo

RESUMEN EJECUTIVO

Para el Diseño del Sistema Integrado de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., cuyo objetivo es la implementación del Departamento de Talento Humano para mejorar la ejecución de los procesos administrativos y de esa manera incrementar la liquidez de la cooperativa, se procede realizar el análisis de la ley Orgánica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Reglamento interno y el Manual de funciones de la institución, en la cual se identifica que los colaboradores no han sido asignados adecuadamente a sus puestos, evidenciándose una administración empírica, un bajo nivel de resultados económicos y sociales por lo que sus ahorros e inversiones se han mantenido estáticos en comparación a otras entidades financieras, reflejando así la reducción de la confianza y credibilidad de los socios, para afrontar lo mencionado el consejo de administración y vigilancia proceden a solicitar a la gerencia se adopte medidas adecuadas para la buena marcha de la cooperativa, cuya situación promueve optar por un cambio urgente de la estructura organizacional y la necesidad de insertar la funcionalidad de un departamento Talento Humano para una adecuada ejecución de procesos. Con la fluida participación e interés de los directivos y colaboradores de la institución se ha logrado insertar un proceso adecuado de integración de talento humano, lo cual mejorará los servicios a sus socios brindándoles soluciones oportunas a sus requerimientos, es importante que la cooperativa continúe fortaleciendo proceso de capacitación permanente al personal para mantener un buen clima laboral y obtener mejores utilidades económicas y sociales.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR

ABSTRACT

This thesis is a proposal for the desing of integrated human talent in the credit union system CHIMBORAZO Ltda., Whose goal is the implantation of the Human Departament to improve execution of administrative processes and thus increase the liquidity of the cooperative, we proceeded to the analysis of the Organic of the SUPERINTENDENCE OF POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY, rules of procedure and manual functions of the institution in wich he indentifies the staff has not been properly assigned each job, shoeing an empirical social administration, a low level of economic performance and therefore savings and investments have remained static compared to other financial institutions, reflecting the decline in confidence and credibility of the clients. To improve the above, the board of directors and surveillance come to ask management appropriate to the proper conduct od cooperative measure adopted, a situation that promotes opt for an urgent change of the organizational structure an functionality need to insert a Human Departament for proper excution of processes. With the smooth participation and interest of managers and staff of the institution has managed to insert an appropriate integration of human talent, wich will improve services to its members by providing timely responses and solutions, it is recommended that the coopertative continues strengthening process of ongoing staff to maintain a good climate works, better economic and profits.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL	ii
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Situación Problemática	1
1.1.2. Problema de Investigación.....	1
1.1.3. Delimitación del Problema.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	5
2.1.1. Principios de la economía popular y solidaria.....	5
2.1.2. Formas organizativas de la economía popular y solidaria	6
2.1.3. Unidades Económicas Populares (UEP)	6
2.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	6
2.3. LA ORGANIZACIÓN	15
2.3.1. Organización del departamento de recursos humanos.....	16
2.3.1.1. Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos.....	17
2.3.1.2. Modelo para la administración de los recursos de capital	18
2.4. SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO.....	19

2.4.1.	Reclutamiento del personal	19
2.4.1.1.	Investigación interna de las necesidades.....	21
2.4.1.2.	Investigación externa del mercado.....	23
2.4.1.3.	El proceso de reclutamiento	24
2.4.1.4.	Canales de reclutamiento	26
2.4.2.	Selección de personal.....	27
2.4.2.1.	Técnicas de selección	28
2.4.2.2.	Proceso de selección	30
2.4.2.3.	Evaluación de resultados	31
2.4.3.	Capacitación del talento humano	32
2.4.3.1.	Proceso de entrenamiento	32
2.4.4.	Evaluación del desempeño del talento humano.....	37
2.4.4.1.	Métodos de evaluación.....	37
2.4.4.2.	Aplicaciones de la evaluación	37
2.4.5.	Compensación de las personas	38
2.4.5.1.	Remuneraciones.....	38
2.4.5.2.	Diseño del sistema de remuneración.....	39
2.4.5.3.	Evaluación y clasificación de cargos.....	40
2.4.5.4.	Política salarial	41
2.4.5.5.	Programa de incentivos	42
2.4.5.6.	Plan de bonificación anual	42
2.4.5.7.	Beneficios	43
CAPÍTULO III		45
3.	MARCO METODOLÓGICO	45
3.1.	IDEA A DEFENDER	45
3.2.	VARIABLES.....	45
3.2.1.	Variable independiente.....	45
3.2.2.	Variable dependiente.....	45
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3.3.1.	Tipos de estudios de investigación	45
3.3.2.	Diseño de la investigación.....	46
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.5.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
3.5.1.	Métodos	46

3.5.2.	Técnicas.....	47
3.5.3.	Instrumentos.....	47
3.6.	INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	48
3.7.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	59
3.7.1.	Generalidades de la cooperativa.....	59
3.7.1.1.	Reseña Histórica.....	59
3.7.1.2.	Ubicación geográfica.....	59
3.7.1.3.	Misión.....	60
3.7.1.4.	Visión.....	60
3.7.1.5.	Política de calidad de la empresa.....	60
3.7.1.6.	Organigrama estructural (Actual).....	61
3.7.1.7.	Valores.....	63
3.7.1.8.	Políticas.....	63
3.7.1.9.	Productos y Servicios ofrecidos por la COAC “Chimborazo Ltda.”.....	64
3.7.1.10.	Análisis FODA.....	66
3.7.1.11.	Descripción de las actividades del personal.....	67
CAPITULO IV.....		70
4.	DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA., EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2014	70
4.1.	SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.....	70
4.1.1.	Objetivos del Reclutamiento.....	70
4.1.2.	Políticas del Reclutamiento.....	71
4.1.3.	Flujograma del Reclutamiento.....	71
4.1.4.	Proceso de Reclutamiento.....	73
4.1.4.1.	Establecimiento de las fuentes de reclutamiento.....	73
4.2.	SISTEMA DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	79
4.2.1.	Objetivos de la Selección.....	79
4.2.2.	Políticas de la selección.....	80
4.2.3.	Flujograma de la Selección.....	80
4.2.4.	Proceso de Selección.....	82
4.2.4.1.	Aplicación de pruebas.....	82
4.2.4.2.	Verificación de datos y referencias.....	85
4.2.4.3.	Entrevista de selección de personal.....	86
HISTORIAL DE TRABAJO.....		87

HISTORIAL DE TRABAJO	88
4.2.4.4. Toma de decisiones.....	92
4.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	92
4.3.1. Objetivos de la Evaluación del desempeño	92
4.3.2. Políticas de la Evaluación del desempeño	93
4.3.3. Flujo grama de la Evaluación del desempeño.....	93
4.3.4. Proceso de Evaluación de desempeño.....	95
4.4. SISTEMA DE INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO	103
4.4.1. Objetivos de la inducción del talento humano	103
4.4.2. Políticas para la inducción del talento humano	104
4.4.3. Flujograma de inducción del talento humano	104
4.4.4. Proceso de inducción del talento humano	106
4.5. SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	109
4.5.1. Objetivos de capacitación y desarrollo del talento humano	109
4.5.2. Políticas de capacitación y desarrollo del talento humano	110
4.5.3. Flujograma de capacitación y desarrollo del talento humano.....	110
4.5.4. Proceso de capacitación y desarrollo del talento humano.....	111
4.5.5. Métodos empleados en el inventario de necesidades de capacitación según Idalberto Chiavennato:	112
4.5.6. Programación de la capacitación:	112
4.5.7. Técnicas de aprendizaje	113
4.5.8. Evaluación del programa.....	113
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Grupos de interés en una organización	16
Gráfico No. 2. Modelo de administración de recursos humanos	19
Gráfico No. 3. Etapas del proceso de reclutamiento	20
Gráfico No. 4. Bases de la planeación de personal.....	21
Gráfico No. 5. Bases de la planeación de personal.....	22
Gráfico No. 6. Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.	23
Gráfico No. 7. Reclutamiento y las situaciones de los candidatos.....	24
Gráfico No. 8. Proceso de selección de personal	27
Gráfico No. 9. Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos	28
Gráfico No. 10. Proceso de entrenamiento.....	33
Gráfico No. 11. Género del encuestado	48
Gráfico No. 12. Grado de preparación del encuestado.....	49
Gráfico No. 13. Tiempo que trabaja en la cooperativa.....	50
Gráfico No. 14. Instrumentos.....	51
Gráfico No. 15. Investigación sobre las necesidades de los clientes	52
Gráfico No. 16. Definición de funciones	53
Gráfico No. 17. Actualización y mejora del conocimiento del personal es importante para la administración.....	54
Gráfico No. 18. Evaluación del desempeño.....	55
Gráfico No. 19. Relaciones entre empleados y administrador.....	56
Gráfico No. 20. Acciones para mejorar la empresa	57
Gráfico No. 22. Organigrama Funcional.....	61
Gráfico No. 23. Proceso de reclutamiento	72
Gráfico No. 24. Flujograma de selección	81
Gráfico No. 25. Flujograma de evaluación.....	94
Gráfico No. 26. Factores relacionados con el trabajo	99
Gráfico No. 27. Flujograma de inducción	105
Gráfico No. 28. Flujograma de capacitación.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Organización formal e informal	17
Tabla No. 2. Tipos de reclutamiento	25
Tabla No. 3. Canales de reclutamiento.....	26
Tabla No. 4. Clasificación de las técnicas de selección.....	29
Tabla No. 5. Género del encuestado	48
Tabla No. 6. Grado de preparación del encuestado	49
Tabla No. 7. Tiempo que trabaja en la cooperativa	50
Tabla No. 8. Instrumentos.....	51
Tabla No. 9. Investigación sobre las necesidades de los clientes	52
Tabla No. 10. Definición de funciones	53
Tabla No. 11. Actualización y mejora del conocimiento del personal es importante para la administración.....	54
Tabla No. 12. Evaluación del desempeño.....	55
Tabla No. 13. Relaciones entre empleados y administrador.....	56
Tabla No. 14. Acciones para mejorar la empresa	57
Tabla No. 15. Necesidades del recurso humano	58
Tabla No. 16. FODA	67
Tabla No. 17. Formato convocatoria	75
Tabla No. 18. Solicitud de empleo.....	76
Tabla No. 19. Calificación de curriculum vitae.....	77
Tabla No. 20. Test laboral.....	83
Tabla No. 21. Ficha de verificación de domicilio y antecedentes.....	85
Tabla No. 22. Formulario de evaluación.....	89
Tabla No. 23. Ficha de evaluación	¡Error! Marcador no definido.
Tabla No. 24. Hoja de calificación de la entrevista de selección preliminar	91
Tabla No. 25. Etapas de evaluación	97
Tabla No. 26. Ventajas y desventajas del Método Escalas Gráficas.....	98
Tabla No. 27. Factores relacionados con el ambiente organizacional	99
Tabla No. 28. Grados de valoración.....	100
Tabla No. 29. Agrupamiento del personal.....	100
Tabla No. 30. Formato para la evaluación del desempeño de la Cooperativa de Ahorro Crédito Chimborazo Ltda.	101

Tabla No. 31. Valoración.....	101
Tabla No. 32. Formato de inducción de personal	107
Tabla No. 33. Lista de chequeo	108
Tabla No. 34. Cronograma de inducción al cargo.....	109
Tabla No. 35. Métodos de inventario de necesidades	112
Tabla No. 36. Evaluación del programa	113

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1. Situación Problemática

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIMBORAZO” Ltda. Fue constituida el 04 de Diciembre del 2007. Nace por las ideas de cuatro personas que son el Sr. Ex Gerente Fallecido Hugo Chucho, Sr. Marco Chucho, Sr. Fabián Chucho y el Sr. Celso Ashqui conjuntamente con 12 personas visionarios y emprendedores que crearon la mencionada Cooperativa que pertenece a la nacionalidad kichwa del pueblo Puruwá, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicios financieros a los que el pueblo kichwa no tenia en la banca tradicional, fundada con valores y principios de la cultura antes mencionada.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo no posee un diseño de sistema integrado de talento humano el cual sea manejado por el director de talento humano junto con la Gerencia General los mismos que se deben encargar de dirigir y coordinar todo el proceso de gestión del Talento Humano, tanto de la Dirección General de la Cooperativa, como de las Agencias que la conforman, caracterizándose por ser un sistema administrativo autoritario centralizado por completo en el nivel superior de la Cooperativa, donde el Gerente General está al tanto de todo lo que ocurre con el personal y toma las decisiones finales.

1.1.2. Problema de Investigación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. por el momento no existe una correcta administración del talento humano por ello es de vital importancia implementar un diseño de un sistema integrado el mismo que será de gran utilidad para la empresa ya que el personal con el que trabajemos

mediante capacitaciones podemos llegar a tener talento humano con habilidades y destrezas para desenvolverse en el campo que la Cooperativa lo asigne y así poder superar los problemas que la Cooperativa está atravesando como son:

- Se deben fortalecer las fuentes de reclutamiento de personal, pues la Cooperativa no tiene definido los mercados donde entrará a buscar personal en caso de necesitarlo, y sólo se basa en una sola fuente para buscar candidatos para laborar en la cooperativa.
- No existe un proceso de selección formal y el actual es irregular y se basa principalmente en criterios subjetivos.
- No se inquieta por averiguar sobre el clima laboral y el grado de motivación de sus empleados, preocupándose más por los resultados obtenidos de su actividad.
- No existe capacitación adecuada para el recurso humano ni se realiza una evaluación del desempeño, necesario para estimar el rendimiento global de los colaboradores.
- No están bien definidas las funciones para cada uno de los colaboradores

1.1.3. Delimitación del Problema

Campo:	Desarrollo local.
Área:	Talento humano
Delimitación Espacial:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba
Delimitación Temporal:	Año 2014.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema Integrado de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2014.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de los procedimientos actuales que forman parte de la gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. determinando la efectividad de los mismos.
- Diseñar los procesos de administración de talento humano, determinando el alcance de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, y evaluación del personal.
- Diseñar e implementar instrumentos de medición y análisis del clima organizacional al interior de la Cooperativa.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Lograr una adecuada gestión del Talento Humano, se ha convertido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. En uno de sus puntos claves para cumplir con las metas propuestas, ya que al funcionar correctamente este sistema integrado, se aumentarán las posibilidades para lograr que los colaboradores se comprometan con los objetivos a largo plazo de la Cooperativa, permitiendo que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados; tal es la importancia del tema en cuestión, que se ha convertido en un requerimiento para toda organización, implementar un apropiado sistema integrado de talento humano.

Es por eso que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. para ser una institución, fuerte y sólida necesita implementar un correcto sistema integrado de talento humano, de manera que no se quede anclada en el

pasado lo que busca la Cooperativa es poder competir con imaginación y variedad de ideas, explorando talento, contando con personas competitivas en forma eficiente, que se sienta parte de la institución y por ende labore en función de un logro común, el mejoramiento y crecimiento.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La economía Popular y Solidaria en el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, aprobada en 2011, se define como “una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos (...)”

El Art. 283 de la Constitución establece que “el sistema económico es popular y solidario... Propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado... y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.

2.1.1. Principios de la economía popular y solidaria

Entre los principios de la economía popular y solidaria establecidos en la ley se destacan:

- La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y el comercio ético y responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La solidaridad y rendición de cuentas.

- La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

2.1.2. Formas organizativas de la economía popular y solidaria

La ley reconoce como formas de organización de la economía popular y solidaria al sector comunitario, sector asociativo, sector cooperativo (relacionado con producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, y servicios) y a las unidades económicas y populares.

2.1.3. Unidades Económicas Populares (UEP)

Los artículos 73, 74, 75, 76 y 77 de la ley establecen la creación de las Unidades Económicas Populares (UEP) que son “emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y artesanos”.

2.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Las cooperativas de ahorro y crédito están sujetas a la Ley de Economía Popular y Solidaria, en la que en sus artículos menciona que:

TÍTULO QUINTO

DE LAS ORGANIZACIONES ECONOMICAS DEL SECTOR COOPERATIVO

CAPÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES

DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS

Art.- 34.- Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad

CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley.

Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

COOPERATIVAS MIXTAS

Art. 36.- Son cooperativas mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o gobiernos autónomos descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada.

CAPÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

ADMISION ABIERTA

Art.- 37.- Las cooperativas serán de número variable e ilimitado de socios, pudiendo admitir como tales, a las personas naturales que cumplan con el vínculo común y requisitos estatutarios, que no podrán imponer más limitaciones que las propias de la naturaleza de la cooperativa.

Las personas jurídicas de derecho privado, pueden ser admitidas como socias en las cooperativas, con excepción de las instituciones del sistema financiero, mercado de valores y sistema de seguros privados, mientras que, las personas jurídicas de derecho público, pueden ser socias sin limitación alguna.

La calidad de socio, nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia, que será responsabilidad de presidente y gerente.

NATURALEZA DE LA CONDICIÓN DE SOCIO

Art.- 38.- La condición de socio de una cooperativa es personalísima, por tanto, intransferible, intransmisible y participativa en la toma de decisiones, pudiendo ser ejercida, excepcionalmente, por mandatario, quien no podrá ser elegido para ningún cargo directivo.

Se prohíbe la transferencia de los certificados de aportación, bajo cualquier figura, tales como venta, cesión o traspaso, y bajo cualquier denominación, sea de acciones, de derechos, de puesto, o de derechos posesorios.

Se prohíbe a los socios, ya sea por su cuenta o por intermedio de terceros, la realización de la misma actividad económica que realiza la cooperativa.

PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO

Art.- 39.- La calidad de socio de una cooperativa, se pierde por las siguientes causas:

- a) Retiro Voluntario;
- b) Exclusión;
- c) Fallecimiento;
- d) Pérdida de personalidad jurídica.

REEMBOLSO DE HABERES

Art.- 40.- Los socios que hayan dejado de tener esa calidad, por cualquier causa y los herederos de los fallecidos, tendrán derecho al reembolso de sus haberes, previa liquidación de los mismos, en la que se incluirán las aportaciones, los ahorros de cualquier naturaleza, la alícuota de excedentes, la alícuota por revalorización de los bienes y se deducirán las deudas a favor de la cooperativa.

La cooperativa reembolsará los haberes a los ex socios o a sus herederos, dentro de los 30 días posteriores al cierre del periodo semestral,

correspondiente a la pérdida de la calidad de socio, salvo que la liquidez y solvencia de la cooperativa, permita anticipar dicha entrega.

SUSTITUCIÓN POR HEREDEROS

Art.- 41.- En caso de fallecimiento de un socio, podrá mantener esa calidad, una comunidad de bienes pro indiviso, representada por un administrador común y por un tiempo no mayor a un año, a menos que, un heredero, reuniendo los requisitos para tener la calidad de socio y teniendo la aceptación expresa de los restantes herederos, sea aceptado por el consejo de administración, en cuyo caso, no cancelará cuota de ingreso y asumirá los activos, pasivos y capital del causante.

SANCIONES A SOCIOS

Art.- 42.- Los socios que incumplan con las obligaciones o incurran en las infracciones constantes en la presente Ley o el Estatuto, podrán ser sancionados por la cooperativa, con amonestación, multa, suspensión de derechos o exclusión, según la gravedad de la falta y conforme con el procedimiento que constará en el Estatuto de la Cooperativa.

La suspensión será impuesta por el Consejo de Administración, pudiendo apelarse ante la Asamblea General, en el término de ocho días a partir de la notificación, cuya resolución, tomada en votación secreta, causará ejecutoria y comprende el impedimento transitorio del ejercicio de los derechos sociales, pero no implica la suspensión de su trabajo en la cooperativa.

La exclusión de un socio, será resuelta por la Asamblea General, en votación secreta, pudiendo el socio apelar ante la Superintendencia, en efecto suspensivo y devolutivo, dentro del término de quince días posteriores a la notificación con la exclusión.

CAPÍTULO TERCERO

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNOS

ORGANOS DE GOBIERNO, DIRECCION, ADMINISTRACION Y CONTROL

Art.- 43.- Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social.

ASAMBLEA GENERAL

Art.- 44.- La Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por todos los socios activos, que tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el valor o monto de sus aportaciones. Resolverá los asuntos de importancia y establecerá las reglas generales para el funcionamiento de la organización. Sus decisiones obligan a todos los socios presentes o ausentes y a los órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a la presente Ley, su Reglamento General y el Estatuto de la cooperativa.

ASAMBLEAS DE DELEGADOS

Art.- 45.- Las cooperativas que tengan más de quinientos socios realizarán asambleas de delegados, elegidos conforme lo determine el Reglamento General de la presente Ley, en un número no menor de cincuenta ni mayor de cien, mediante asambleas sectoriales en las que, los delegados informarán sobre el cumplimiento de su gestión.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art.- 46.- El Consejo de Administración es el órgano de dirección, regulación interna y fijación de políticas administrativas y financieras, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.

CONSEJO DE VIGILANCIA

Art.- 47.- El Consejo de Vigilancia, es el órgano de supervisión de las actividades económicas de la cooperativa que responde a la Asamblea General, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.

EJERCICIO DE ATRIBUCIONES

Art.- 48.- El Consejo de Vigilancia, ejercerá sus atribuciones, sin participar o interferir en la gestión administrativa, pudiendo formular observaciones y recomendaciones sobre la legalidad, moralidad y conveniencia, de los actos y contratos resueltos por el Consejo de Administración o la Gerencia. No obstante las observaciones y recomendaciones, el Consejo de Administración podrá ejecutar los actos o contratos, bajo su responsabilidad.

INFORMACIÓN OBLIGATORIA

Art.- 49.- El Consejo de Vigilancia está obligado a informar, oportunamente, a la Asamblea General y a la Superintendencia, las observaciones relacionadas con la administración financiera y la contabilidad que formule, así como, sobre el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna o Externa.

PRESIDENTES

Art. 50.- Cada uno de los consejos, elegirá, de entre sus miembros, a su respectivo presidente que durará en sus funciones un año, pudiendo ser reelegido, mientras mantenga la calidad de vocal. El presidente del Consejo de Administración, lo será también de la cooperativa.

GERENTE

Art.- 51.- El Gerente es el administrador general, representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa. Será elegido por el Consejo de Administración,

por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del Consejo de Administración o de la Asamblea General.

Tiene la calidad de mandatario remunerado, caucionado y con amplia capacidad de decisión y acción, dentro de los fines autorizados por el estatuto y debidamente presupuestados, debiendo proceder con la diligencia y prudencia que requiere la administración empresarial eficiente e informar, mensualmente, al Consejo de Administración acerca de su gestión.

CAPITULO CUARTO

REGIMEN ECONÓMICO

PATRIMONIO Y CAPITAL SOCIAL

Art.- 52.- El patrimonio de las cooperativas se integra por su capital social, sus reservas y los excedentes no distribuidos.

Su capital social, es variable e ilimitado y se integra con las aportaciones de los socios, en dinero, trabajo o bienes, estos últimos, valuados según las normas estatutarias que, podrán contemplar mecanismos de aumento de capital, mediante aportaciones debitadas en operaciones con los socios.

Ningún socio podrá poseer más del 5% del capital social, salvo que se trate de cooperativas mixtas.

Las cooperativas podrán fijar CERTIFICADOS DE APORTACIÓN

Art.- 53.- Las aportaciones de los socios, estarán representadas por certificados de aportación que serán nominativos, transferibles solo entre socios, o a favor de la cooperativa, previa aceptación del Consejo de Administración.

En el estatuto de la cooperativa, se hará constar si los socios recibirán los títulos representativos de sus certificados de aportación o si, éstos constarán únicamente en la contabilidad y los estados de cuenta personales de los socios.

EMISIÓN DE OBLIGACIONES

Art.- 54.- Para efectos de capitalización operacional, las cooperativas podrán emitir obligaciones de libre negociación, de acuerdo con las regulaciones del Mercado de Valores y las que dicte la Superintendencia, en cuanto a redención, intereses y una participación porcentual en las utilidades o excedentes, obligaciones que, en todo caso, no conceden a sus poseedores, derechos de voto ni participación en las decisiones de la cooperativa.

REVALORIZACIÓN

Art.- 55.- Las cooperativas, obligatoriamente, revalorizarán sus bienes inmuebles cada dos años y la plusvalía generada se distribuirá en la siguiente forma:

- a) El 70% para incrementar el capital social, entregándose a los socios la alícuota que les corresponda, en certificados de aportación, bajo el mismo tratamiento que los excedentes;
- b) El 20% para incrementar el fondo irrepartible de reserva legal;
- c) El 5% para el fondo de educación, que será administrado por la cooperativa y justificada su utilización a fin de año, ante la Superintendencia;
- d) El 5% como contribución obligatoria para el sostenimiento del Instituto y de la Superintendencia;

Los resultados económicos de las revalorizaciones, serán considerados como aportes de capital efectuados por los socios y no como ingresos, utilidades, ni excedentes.

AMORTIZACIÓN DE PÉRDIDAS

Art.- 56.- Cuando el ejercicio económico de una cooperativa, arroje pérdidas, éstas serán absorbidas por el Fondo Irrepartible de Reserva y, si éste fuere inferior, el saldo, será diferido y cubierto con los excedentes de hasta tres de los períodos económicos siguientes.

FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL

Art.- 57.- El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, no podrá distribuirse entre los socios, bajo ninguna figura jurídica, ni incrementar sus aportaciones, ni aún en caso de liquidación de la cooperativa.

El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido por:

- a) El 20% de los excedentes anuales;
- b) Los reembolsos de haberes de ex socios, que no hayan sido retirados por más de dos años;
- c) Los bienes o derechos patrimoniales otorgados a favor de la cooperativa, a título gratuito.

UTILIDADES

Art.- 58.- Se definen como utilidades, para todos los efectos legales, las ganancias obtenidas por las cooperativas en operaciones con terceros no socios; y, en negocios eventuales, no propios de su objeto social, ganancias que, luego de deducida la parte proporcional de los gastos de administración, el porcentaje en beneficio de los trabajadores y los impuestos que correspondan, incrementarán el Fondo Irrepartible de Reserva.

EXCEDENTES

Art.- 59.- Se definen como excedentes, los remanentes obtenidos por la cooperativa, de los valores pagados por los socios, para financiar los gastos operacionales, sea como cuotas administrativas, o como pago por servicios o productos adquiridos en la cooperativa, una vez deducidos los gastos de administración.

Constituyen también excedentes, los remanentes obtenidos por la cooperativa, sobre los valores pagados a sus socios, por concepto de remuneración, o precios por los productos entregados a la cooperativa para su comercialización, una vez deducidos los gastos de administración, financieros y no financieros. Los excedentes así obtenidos, no se consideran utilidades para fines tributarios.

DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES

Art.- 60.- Una vez deducidos los gastos de administración, amortización de deudas, intereses a las aportaciones, los excedentes netos, se distribuirán de la siguiente forma:

- a) El 15% por concepto de utilidades en beneficio de los trabajadores;
- b) El 40%, que se destinará para incrementar el capital social, entregándose certificados de aportación a los socios, sobre la alícuota que les corresponda;
- c) El 20% para incrementar el Fondo Irrepartible de Reserva Legal;
- d) El 10% para el Fondo de Educación, administrado por la cooperativa;
- e) El 5% para el Fondo de Asistencia Social;
- f) El 10% restante, se destinará en beneficio de la comunidad, según lo resuelva la Asamblea General, garantizando la solvencia institucional;

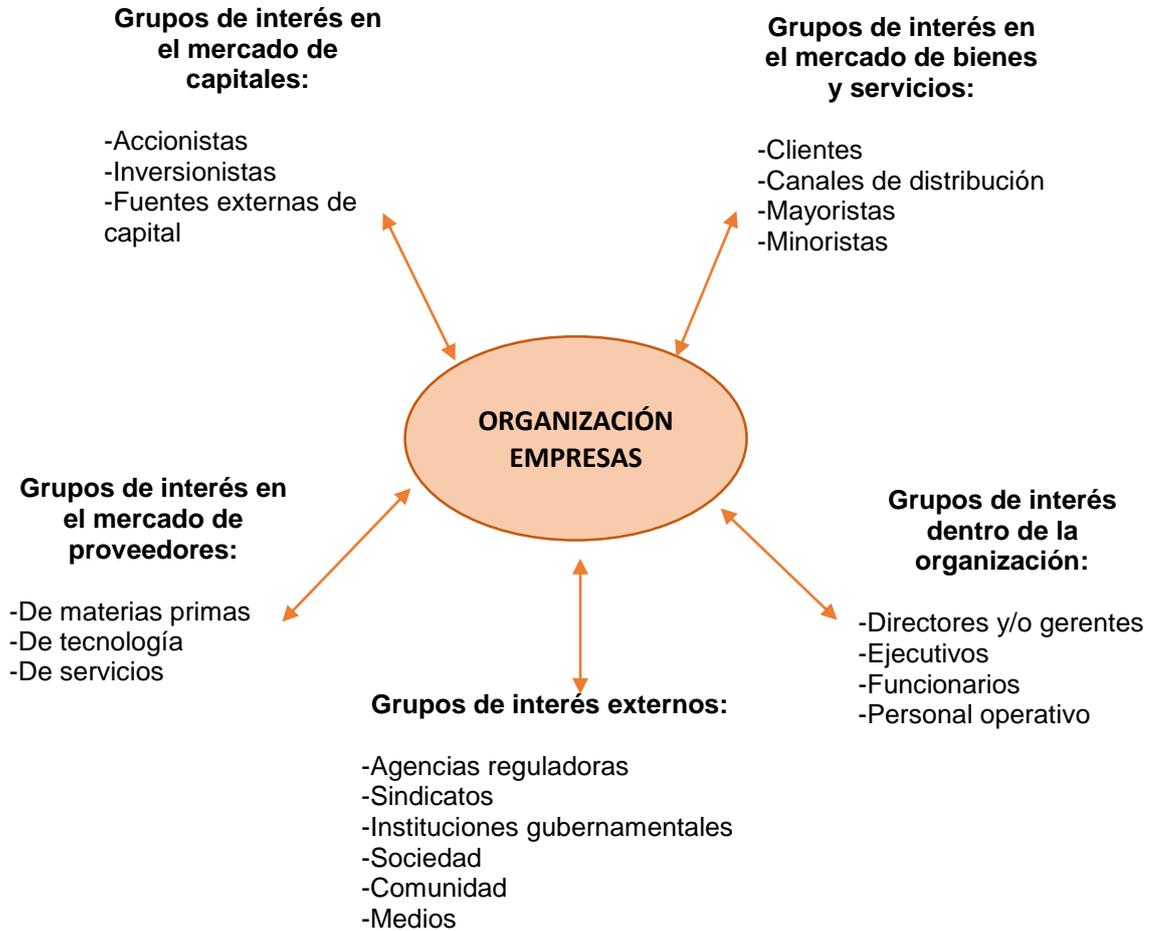
BALANCE SOCIAL

Art.- 61.- Las cooperativas incorporarán en sus informes de gestión, el Balance Social que acreditará el nivel de cumplimiento de los Principios Cooperativos, de los objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.

2.3. LA ORGANIZACIÓN

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.” (Chiavenato, 2011, pág. 6)

Gráfico No. 1. Grupos de interés en una organización



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2004)

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura... La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 72)

2.3.1. Organización del departamento de recursos humanos

“Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar a la organización, a sus directivos, gerentes y empleados.” (Werther & Davis, 2008)

“El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales. Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.” (Canal, 2013)

La organización de un departamento puede ser formal o informal de ahí tenemos que:

Tabla No. 1. Organización formal e informal

ORGANIZACIÓN	
FORMAL	INFORMAL
La establece la dirección	Surgen espontáneamente
Las relaciones la marca la posición jerárquica establecidas en un organigrama	Son establecidas por la dirección por afinidad
Las actividades las marca la dirección y se establecen en manuales	Son establecidas de acuerdo a las necesidades
La comunicación sigue camino jerárquicos	La comunicación es espontanea
La autoridad la ejercen los directivos	Es ejercida por los considerados líderes.

Fuente: McGrawHill.es

2.3.1.1. Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos

Por lo general, las empresas actualmente crean un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos y en muchas de ellas el rol de éste departamento se limita a contratación de personal y la liquidación de sueldos.

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

- **Función de empleo;** Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.
- **Función de administración del personal;** La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:
 - Elección y formalización de los contratos.
 - Gestión de nóminas y seguros sociales.
 - Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.
 - Control del absentismo.
 - Régimen disciplinario.
- **Función de retribución;** Consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.
- **Función de desarrollo de los recursos humanos;** El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.
- **Función de relaciones laborales;** La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales (disciplina, condiciones laborales), la negociación colectiva.

2.3.1.2. Modelo para la administración de los recursos de capital

“Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos.” (Werther & Davis, 2008, pág. 20)

Gráfico No. 2. Modelo de administración de recursos humanos



Fuente: (Werther & Davis, 2008, pág. 21)

2.4. SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO

2.4.1. Reclutamiento del personal

“El departamento de recursos humanos se basa en la información sobre los puestos que hay en la organización. Si están bien diseñados, la organización puede aspirar a lograr sus objetivos.” (Werther & Davis, 2008)

Las personas y las organizaciones se encuentran inmersos en actividades frecuentes de selección, no sólo de perfiles sino de capacidades. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas atraen individuos y obtienen información acerca de ellos para decidir si los aceptan o no. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo.

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2011, pág. 128)

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

Gráfico No. 3. Etapas del proceso de reclutamiento



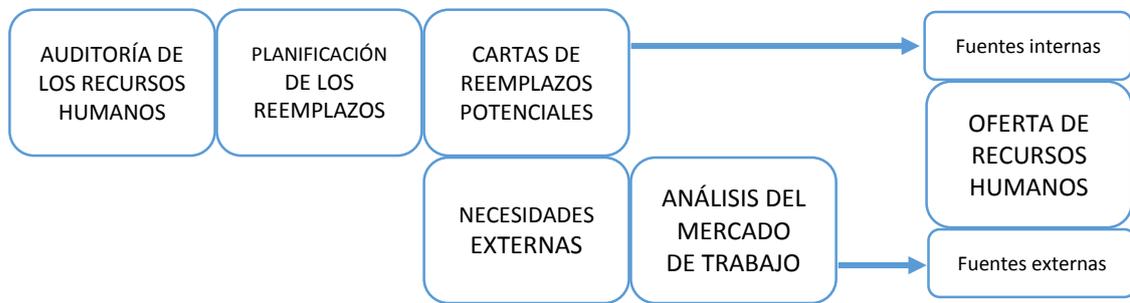
Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 128)

2.4.1.1. Investigación interna de las necesidades

“Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo.” (Chiavenato, 2011, pág. 128)

➤ OFERTA DEL CAPITAL HUMANO

Gráfico No. 4. Bases de la planeación de personal



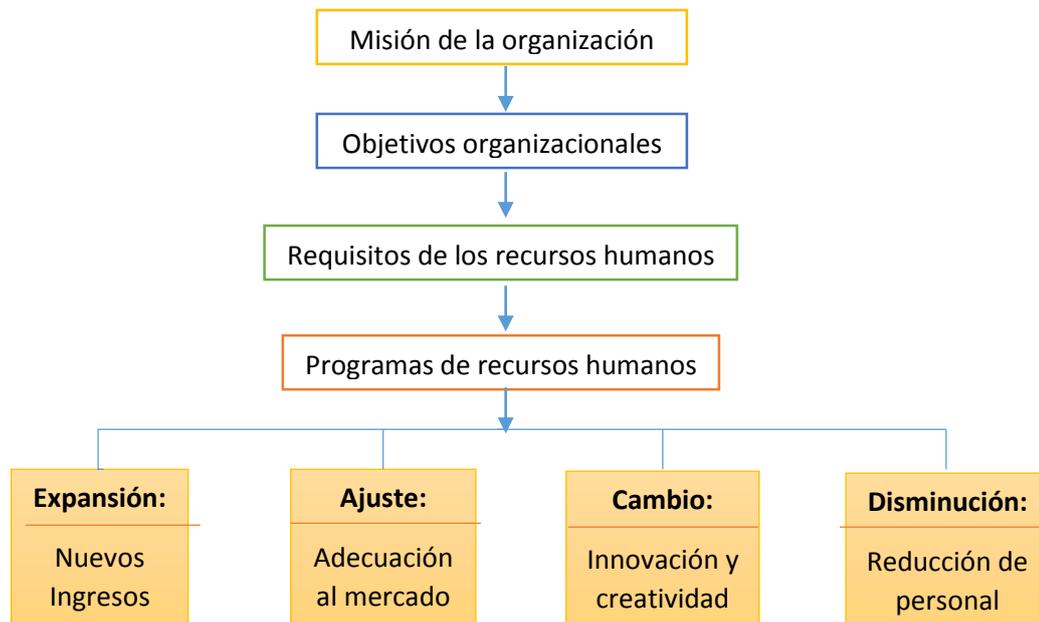
Fuente: (Werther & Davis, 2008, pág. 134)

Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del departamento de capital humano. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planeación de las carreras profesionales de manera más efectiva. Este conocimiento puede incluso ayudar al departamento de personal a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

➤ PLANEACIÓN DE PERSONAL

La investigación interna se resume a una planeación de personal, la cual es un proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

Gráfico No. 5. Bases de la planeación de personal



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 130)

➤ ANÁLISIS DE PUESTOS

“La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan” (Werther & Davis, 2008, pág. 91)

Además de la información necesaria sobre el puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre los aspectos relevantes de la persona, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información en que se lleva a cabo el trabajo ayuda también a comprender el puesto.

“Existen diversas maneras de obtener la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convenga a su situación especial.” (Werther & Davis, 2008)

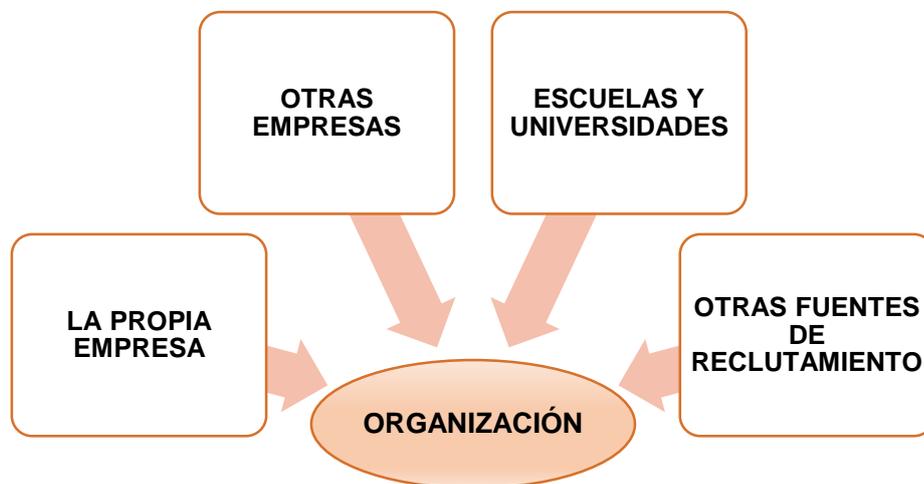
➤ DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de la organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra empresa.” (Werther & Davis, 2008)

2.4.1.2. Investigación externa del mercado

“Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.” (Chiavenato, 2011, pág. 131)

Gráfico No. 6. Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 130)

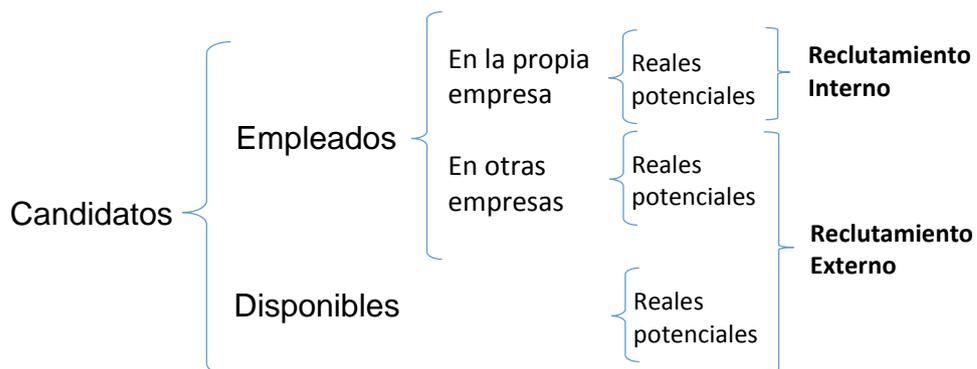
Según (Chiavenato & Sapiro, 2004, pág. 132) la identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

2.4.1.3. El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

Gráfico No. 7. Reclutamiento y las situaciones de los candidatos



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 134)

Tabla No. 2. Tipos de reclutamiento

TIPO DE RECLUTAMIENTO	IMPLICA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reclutamiento interno	Transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal, planes de carrera para el personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Es más económico - Es más rápido - Presenta un índice mayor de validez y de seguridad - Es una fuente poderosa de motivación para los empleados - Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal - Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencia de potencial de desarrollo para los empleados - Genera conflicto de intereses - Administración incorrecta - Los empleados se limitan a las políticas y estrategias de la organización - No se puede hacer en términos globales en toda la organización
Reclutamiento externo	Funciona con candidatos que provienen de fuera, incide en candidatos reales, disponibles, mediante técnicas de reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva sangre y experiencia fresca a la organización. - Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización - Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es más tardado que el reclutamiento interno - Exige inversión y gastos inmediatos, es más caro - En principio es menos seguro que el reclutamiento interno - Puede provocar barreras internas
Reclutamiento Mixto	En la práctica las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o externo, sino una complementación de ambos.	<ul style="list-style-type: none"> - Crea condiciones de competencia profesional saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al realizar reclutamiento interno se debe cubrir el puesto vacante del personal que se desplaza

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 134)

2.4.1.4. Canales de reclutamiento

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

Tabla No. 3. Canales de reclutamiento

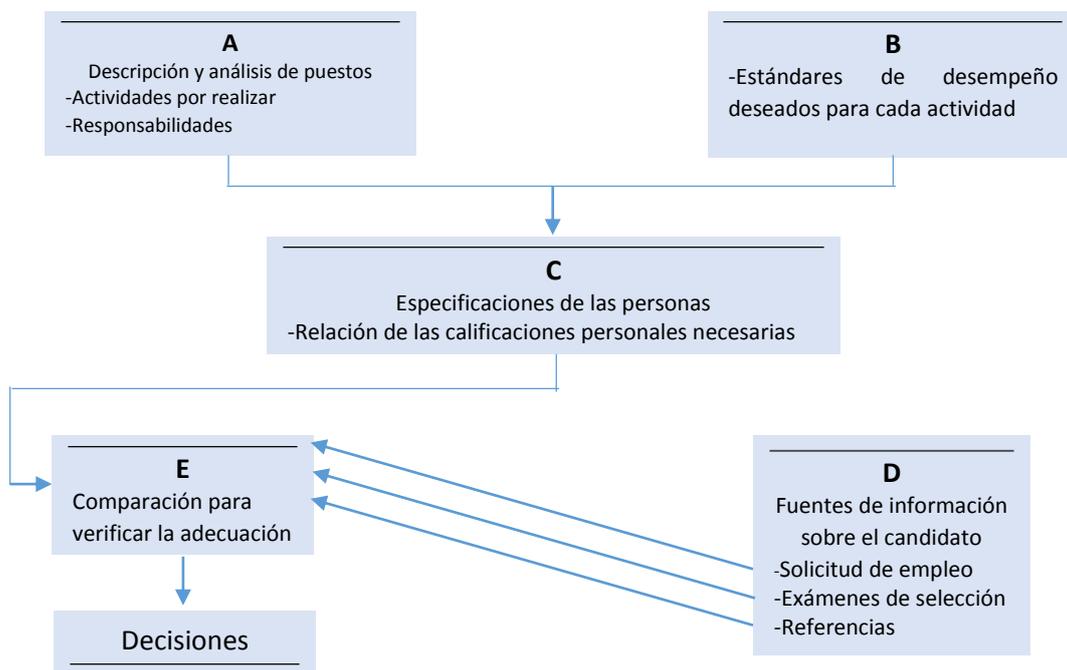
CANALES DE RECLUTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Sitios de reclutamiento en internet	Existen varios sitios de internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, como por ejemplo: <i>computrabajo</i> , <i>multitabajos</i> , <i>bolsadetrabajo</i> .
Referencias de otros empleados	Otra fuente muy habitual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización.
Publicidad	Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Se publican mayormente en la prensa escrita.
Entidades gubernamentales	Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. En el país existe la red de SOCIOEMPLEO.
Agencias de empleo	Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad. No es muy utilizado en el mercado laboral ecuatoriano.
Otros	Programas gubernamentales, agencias de empleos temporales, empleados eventuales, ferias de empleo, instituciones educativas, asociaciones profesionales

Fuente: (Werther & Davis, 2008, págs. 165-171)

2.4.2. Selección de personal

“...la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.” (Chiavenato, 2011, pág. 144)

Gráfico No. 8. Proceso de selección de personal



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 144)

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. La decisión final de la aceptación o rechazo de los candidatos es responsabilidad del departamento solicitante.

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

Gráfico No. 9. Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 145)

“Selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.” (Alles, 2007, pág.168)

2.4.2.1. Técnicas de selección

“Tienen por objeto obtener informaciones de los candidatos para predecir el éxito/fracaso en el desempeño de los puestos. Ninguna técnica es por sí sola exclusiva ni excluyente. Cada una tiene su propia significación, siendo complementarias entre sí.” (Ordoñez, 2000, pág.77)

Entre las técnicas de selección encontramos las siguientes, las cuales se colocarán en orden del proceso en el que aplica:

Tabla No. 4. Clasificación de las técnicas de selección

N°	TÉCNICA DE SELECCIÓN	DETALLE	CLASES
1	Entrevista de selección	Dirigidas No dirigidas	Con orientación Sin orientación
2	Pruebas de conocimientos o habilidades	Generales Específicas	De cultura general De idiomas
3	Exámenes psicométricos	De aptitudes	Generales Específicos
4	Exámenes de personalidad	Expresivos Proyectivos Inventarios	PMK De árbol-Rorschach-TAT Motivación-Frustración-Intereses
5	Técnicas de simulación	Psicodrama Dramatización	Role - playing

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 149)

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

- 1) Entrevista de selección.- es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro el entrevistado o candidato. La entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos; la entrevista puede dividirse en:
 - a. Construcción del proceso de entrevista: entrevista dirigida y no dirigida.
 - b. Entrenamiento de los entrevistadores:

- 2) Pruebas de conocimiento o capacidad.- son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos para el cargo vacante. Trata de medir los conocimientos:
 - a. Generales: Cultura general, lenguas.
 - b. Específicas: conocimientos técnicos, cultura profesional.

- 3) Pruebas psicométricas.- focalizan principalmente las aptitudes y sirve para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo; y, presentan tres características:

- a) Predictibilidad: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.
 - b) Validez: capacidad de comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir.
 - c) Precisión: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona.
- 4) Pruebas de personalidad.-** estas pruebas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Se denominan también psico diagnósticos y se dividen en:
- a) Expresivas o de expresión corporal.
 - b) Test proyectivos (proyección de la personalidad).
 - c) Inventarios son específicas cuando investigan determinados rasgos de la personalidad como: equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, por lo que se necesita la intervención de un profesional o Psicólogo.
- 5) Técnicas de simulación.-** abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo; las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro.

2.4.2.2. Proceso de selección

La selección de personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. El proceso de selección, utiliza generalmente la

combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante.

Las organizaciones utilizan varias técnicas para obtener la información necesaria de los candidatos. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional. (Chiavenato, 2011, pág.146-147)

El proceso de selección debe tener los siguientes pasos:

1. Solicitud de empleo.
2. Entrevista inicial de selección.
3. Pruebas y test de selección.
4. Entrevistas.
5. Examen médico.
6. Análisis y decisión final.

2.4.2.3. Evaluación de resultados

Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionen los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos para la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal. (Chiavenato, 2011, pág.132).

El proceso de selección debe obtener resultados importantes en la empresa como:

- 1) Adecuación de las personas al cargo.
- 2) Rapidez en la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.

- 3) Mejorar gradualmente el talento humano mediante la elección sistemática de las mejores personas.
- 4) Estabilidad de las personas y reducción de la rotación.
- 5) Mayor rendimiento y productividad.
- 6) Mejoramiento de las relaciones humanas.
- 7) Mejores inversiones en entrenamiento.
- 8) Aprovechar las habilidades de cada persona en el trabajo.

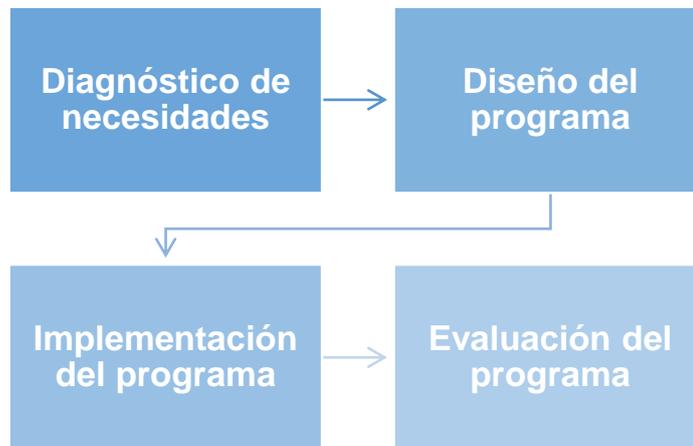
2.4.3. Capacitación del talento humano

“Es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacidad para la calidad y la productividad.” (Ayala, 2004, pág.4).

2.4.3.1. Proceso de entrenamiento

“El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.” (Alles, 2007, pág.219).

Gráfico No. 10. Proceso de entrenamiento



Fuente: (Werther & Davis, 2008, pág. 255)

a) Diagnóstico de necesidades

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la empresa, la misma que se debe diagnosticar a partir de investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento con las carencias de preparación profesional de los trabajadores, es decir, la diferencia entre lo que un trabajador debería saber, hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Por lo tanto el entrenamiento debe localizar estas necesidades o carencias y las elimina; es benéfico para los empleados, para la empresa y para el cliente.

Las necesidades de entrenamiento se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar.

Las necesidades de entrenamiento se deben realizar a través del siguiente análisis:

- Análisis organizacional.- a partir del diagnóstico de la empresa, verificar los aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos del entrenamiento.
- Análisis de los recursos humanos: a partir del perfil de los trabajadores, determinar cuáles son los comportamientos, los conocimientos y las competencias necesarias para que los trabajadores contribuyan a la consecución de los objetivos.
- Análisis de la estructura de cargos.- a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que los trabajadores deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
- Análisis del entrenamiento.- a partir de los objetivos y metas, que se utilizarán como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

b) Diseño del programa

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué entrenar, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo entrenar y para qué entrenar, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

El programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la empresa. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos, para fijar el nivel de desempeño esperado. Además la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento. Es indispensable establecer resultados para el entrenamiento y compararlos posteriormente.

c) Implementación del programa

La implementación o conducción y aplicación del programa de entrenamiento es el proceso en que hay que aprovechar la tecnología de entrenamiento, la misma que se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento como son: los recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico y tecnología de multimedia. Las principales técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento son:

- Conferencias.- es la técnica más utilizada para transmitir información, esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes y no existe la oportunidad de aclarar dudas.
- Instrucción programada.- el aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida.
- Entrenamiento en el cargo.- técnica que suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo. Pueden incluir la conducción, la rotación de cargos y la asignación de proyectos especiales.
- Técnicas de clase.- utilizando la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades pueden ser técnicas e interpersonales.

d) Evaluación del programa

“La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las

necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión, se requiere que produzca un retorno razonable. Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.” (Chiavenato, 2011, pág.318).

La evaluación de los programas de entrenamiento se puede llevar en cuatro niveles:

1. En el nivel organizacional:

- a. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- b. Mejoramiento del clima organizacional.
- c. Mejoramiento de la relación entre empresa y los trabajadores.
- d. Mejoramiento en la atención al cliente.

2. En el nivel de recursos humanos:

- a. Reducción de la rotación y del ausentismo del personal.
- b. Aumento de la eficacia individual y grupal de los trabajadores.
- c. Aumento del conocimiento de los trabajadores.
- d. Cambios de actitud y comportamiento de los trabajadores.
- e. Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

3. En el nivel de cargos:

- a. Adecuación de los trabajadores a los requisitos exigidos por los cargos.
- b. Mejoramiento del espíritu de equipo y cooperación.
- c. Reducción del índice de accidentes en el trabajo.
- d. Reducción del índice de mantenimiento de maquinaria.

4. En el nivel de entrenamiento:

- a. Consecución de los objetivos de entrenamiento.
- b. Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento

2.4.4. Evaluación del desempeño del talento humano

“Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, pág.256).

2.4.4.1. Métodos de evaluación

“Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.” (Chiavenato, 2004, pág.204).

El método de evaluación debe ser sencillo con características que representen desempeño, evaluando las fortalezas y debilidades de cada empleado. También es importante una evaluación cuantitativa basada en una relación de factores considerando una lista de verificación de cada trabajador. Luego la evaluación debe constituir un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroinformación a las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, en consecuencia de autocontrol.

2.4.4.2. Aplicaciones de la evaluación

Las aplicaciones y propósitos de la evaluación de desempeño son:

- 1) Procesos de admisión de personal.- es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que será exigida en el futuro.

- 2) Proceso de aplicación del personal.- proporciona información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus tareas y cargos.
- 3) Procesos de compensación del personal.- indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización, es decir estimula la iniciativa, desarrolla el sentido de responsabilidad y apoya el deseo de trabajar mejor.
- 4) Proceso de desarrollo del personal.- indica las fortalezas y debilidades de cada trabajador, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de entrenamiento.
- 5) Procesos de mantenimiento del personal.- indica el desempeño y los resultados alcanzados por los trabajadores.
- 6) Proceso de monitoreo del personal.- nos proporciona retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. Entonces la evaluación es la base para los análisis del trabajo entre superiores y trabajadores.

2.4.5. Compensación de las personas

2.4.5.1. Remuneraciones

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo,

comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág.425).

Art.95.- Sueldo o salario y retribución accesoria.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.” (Código de Trabajo, 2010, pág.32).

2.4.5.2. Diseño del sistema de remuneración

El diseño del sistema de remuneración es un tema complejo por lo que requiere de cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización, por lo que hay que cumplir varias políticas y procedimientos de remuneración. Este diseño presenta dos retos principales: primero debe capacitar la organización para alcanzar los objetivos estratégicos; y, segundo se debe moldear y ajustar a las características únicas de la empresa y del ambiente externo que tenemos en el país.

Por lo tanto este diseño debe cumplir con el conjunto de normas y procedimientos para establecer las estructuras de salarios equitativas y justas en la empresa. Ya que la organización tiene un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades; la estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los

diferentes cargos de la empresa. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

1. Equilibrio interno.- coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia empresa. Y, debe tener una estructura salarial justa y bien dosificada. Este equilibrio se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de los mismos.

2. Equilibrio externo.- coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras empresas similares que actúan en el mercado laboral y debe ser una estructura salarial compatible con el mercado. Por lo tanto este equilibrio se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial.

El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar los objetivos de: motivación y compromiso del personal, aumento de la productividad, control de costos, tratamiento justo del personal y cumplimiento de la legislación.

2.4.5.3. Evaluación y clasificación de cargos

“Para la garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La evaluación es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial. La evaluación y la clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente.” (Chiavenato, 2002, p.230).

El método de categorías que se utilizará será el de jerarquización simultánea que es con la división y separación de los cargos por categorías

predeterminadas; los cargos se separan en tres categorías predeterminadas: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados.

Los cargos se clasifican (agrupados en categorías) de acuerdo al sistema de clasificación de los siguientes factores de jerarquización: dificultad y variedad del trabajo, supervisión recibida y ejercida, toma de decisiones, creatividad requerida, naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales de trabajo, responsabilidad, experiencia y conocimiento requerido.

Este método de clasificación por categorías tiene la ventaja que permite agrupar gran número de cargos en clases o categorías para tratarlos de manera uniforme y estandarizado.

2.4.5.4. Política salarial

La política salarial es el conjunto de decisiones empresariales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados y trabajadores. El objetivo es crear un sistema de recompensas equitativo para la empresa y para el personal, para que sea eficaz la política salarial debe atender simultáneamente ciertos criterios:

- Adecuada.- la compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno.
- Equitativa.- cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
- Equilibrada.- salario, beneficios sociales y otras recompensas deben proporcionar un total de recompensas razonables.
- Eficacia en cuanto a costos.- los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la empresa puede pagar.
- Segura.- los salarios deben ser suficientes para ayudar al personal a sentirse seguros y puedan satisfacer sus necesidades básicas.
- Incentivadora.- los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.

2.4.5.5. Programa de incentivos

Nuevos métodos de remuneración

“Cuando una organización no tiene un esquema de remuneraciones es posible que tampoco tenga implementados otros procesos relativos al área. Los pasos a seguir son:

- 1) Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector que se quiere analizar e implementar un esquema de remuneraciones. Muchas veces las compañías inician estas tareas con algún sector para luego implementarlo en toda la compañía.
- 2) Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización. Es muy importante no engañarse con los nombres de los puestos, hay que trabajar en base a los contenidos, si este aspecto queda claro desde aquí, será más sencillo el paso cuatro.
- 3) Clasificación de puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.
- 4) Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos: la comparación en sí misma y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se hizo internamente de los puestos.
- 5) Establecer un rango por cada puesto. Este es el resultado final del trabajo.”
(Alles, 2007, pág.350).

2.4.5.6. Plan de bonificación anual

Es un ejemplo de remuneración variable, se trata de una suma de dinero ofrecido al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa. El desempeño se puede medir a través de ciertos criterios, como utilidad alcanzada, aumento de la participación en el mercado, mejoramiento de la productividad, etc.

2.4.5.7. Beneficios

“Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.” (Chiavenato, 2004, pág.283).

- Clases de beneficios sociales

“Existen varios beneficios sociales, lo cual dificulta, hasta cierto punto, la clasificación adecuada. En general los beneficios sociales se pueden clasificar según su exigibilidad legal, su naturaleza y sus objetivos.” (Chiavenato, 2004, p.284).

Los principales beneficios aplicados en la empresa son los exigidos por el Código de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la Contratación Colectiva.

- Diseño de beneficios

La empresa ofrece un plan de beneficios diseñado de acuerdo a la reivindicaciones de los trabajadores, la tendencia apunta a una evolución para satisfacer las necesidades sociales y económicas a través del contrato colectivo, en este caso es un plan general para la totalidad del personal, sin distinciones de ninguna clase; los mismos que presionan continuamente para aumentar los beneficios; por lo tanto cuando se habla de beneficios, se toca un asunto que implica mucho dinero para la empresa; por lo que muchos empleados no se dan cuenta del valor del mercado y del elevado costo de sus beneficios.

- Previsión social

“Luego de establecer la remuneración que percibe el trabajador asegurado, debe calcularse el porcentaje de imposición que el corresponde acreditar al Seguro Social.

De acuerdo a lo que dispone la Ley del Seguro Social, (Art.98) el Consejo Superior del IESS, tiene atribuciones para modificar los aportes personales y patronales. De este modo la Resolución No. 732, reformada por la Resoluciones Nos. 778 y 783, estableció los grupos de afiliados con los siguientes porcentajes de aportación: - Empleados Privados, Obreros y Afiliados del Seguro General: aporte personal: 9,35%, aporte patronal 11,15%.

Cuando se trata de empresas empleadoras que realizan actividades industriales, comerciales o de servicio, deberá el aporte patronal incrementarse en un 1% del sueldo salario del trabajador, por concepto de contribuciones al IECE y al SECAP.” (Régimen de Seguridad Social, 2002, p.257).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

Un diseño de modelo de Sistema Integrado de Talento Humano que conlleve a la eficiencia y a la eficacia en la administración de talento humano Cooperativa Chimborazo Ltda., en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2014.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable independiente

Modelo de Sistema Integrado de Talento Humano

3.2.2. Variable dependiente

Eficiencia y eficacia en la administración de talento humano

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipos de estudios de investigación

El tipo de estudio en la presente investigación a aplicarse es la descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, que se desarrollan alrededor del ambiente de la Cooperativa Chimborazo Ltda. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Para lo cual se deberá recoger los datos sobre la base de la idea a defender, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y

luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación a aplicarse es la experimental que estará integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y datos necesarios sobre la Cooperativa Chimborazo Ltda., para poder determinar las mejores estrategias que formaran parte del modelo de Sistema Integrado de Talento Humano.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra es constituida por el total del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Chimborazo, que son 13 empleados.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Métodos

DEDUCTIVO: Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

La aplicación de este método va relacionado con el análisis de los aspectos específicos de desarrollo del talento humano de la Cooperativa Chimborazo.

INDUCTIVO: Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

Éste método se relaciona principalmente con el análisis que se aplicará para determinar las potencialidades y las estrategias aplicables en el modelo de sistema integrado de talento humano.

3.5.2. Técnicas

Las técnicas para obtener información en el presente trabajo será:

- Encuesta, 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. Mediante un cuestionario para obtener respuestas específicas, la misma que se aplicara a los empleados de la Cooperativa Chimborazo.
- Entrevista, Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. Aplicada al Gerente de la cooperativa.
- Observación, Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis; para conocer la administración actual del talento humano.

3.5.3. Instrumentos

- Documentos bibliográficos, electrónicos y guías de entrevista.
- Cuestionario de la entrevista.
- Cuestionario de la encuesta.
- Registro de la observación.

3.6. INTERPRETACIÓN DE DATOS

ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA CHIMBORAZO

PREGUNTA Nº 1

Genero del encuestado

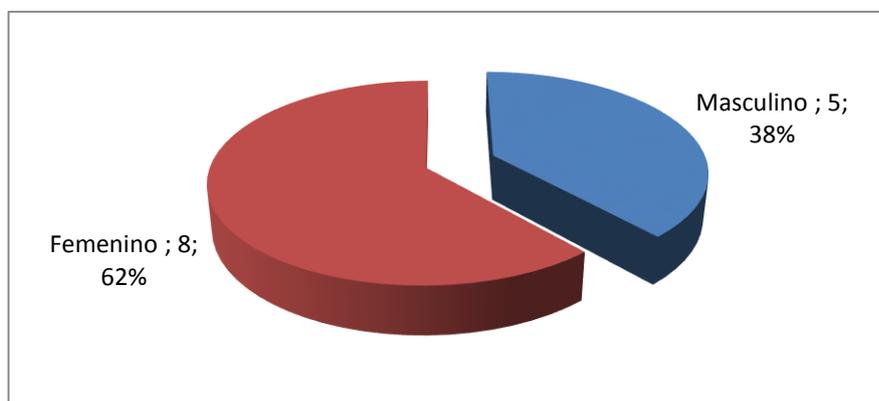
Tabla No. 5. Género del encuestado

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	5	38,5
Femenino	8	61,5
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013

Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 11. Género del encuestado



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013

Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

De los 13 colaboradores de la Cooperativa Chimborazo el 61,5% son de sexo femenino. Mientras que el 38,5% son de sexo masculino.

PREGUNTA Nº 2

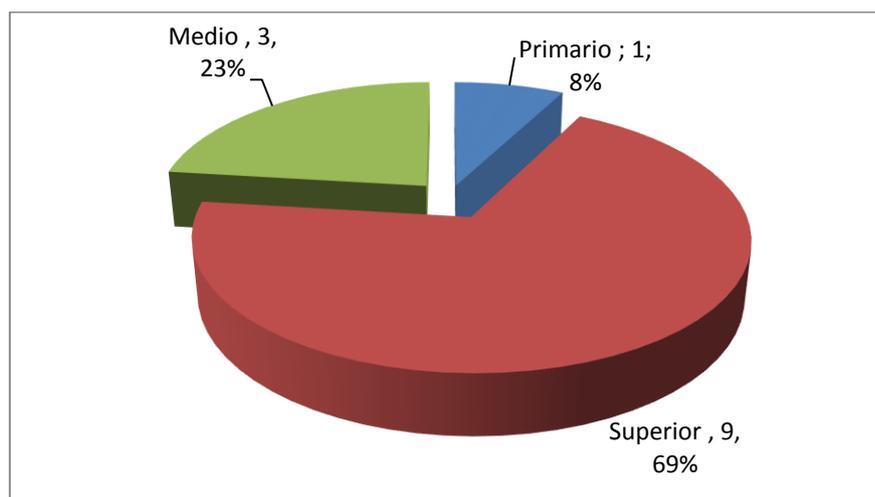
Grado de preparación

Tabla No. 6. Grado de preparación del encuestado

GRADO DE PREPARACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primario	1	7,7
Medio	3	23,1
Superior	9	69,2
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 12. Grado de preparación del encuestado



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

De los 13 colaboradores el 69,2% tienen grado de preparación superior, el 23,1% tienen estudios de nivel medio y únicamente el 7,7% tienen un grado de preparación primaria.

PREGUNTA Nº 3

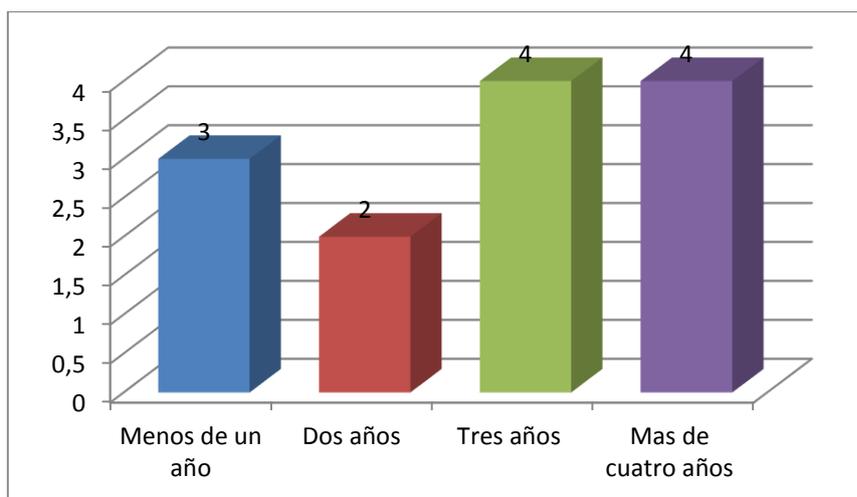
¿Qué tiempo y trabaja en Cooperativa Chimborazo?

Tabla No. 7. Tiempo que trabaja en la cooperativa

ACTIVIDAD LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	3	23,1
Dos años	2	15,4
Tres años	4	30,8
Más de cuatro años	4	30,8
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 13. Tiempo que trabaja en la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

De los 13 colaboradores encuestados el 30,8% se encuentran laborando en la Cooperativa tres años y más de cuatro años sucesivamente el 23,1% de colaboradores están trabajando más de un año mientras que el 15,4% se encuentra laborando dos años en la Cooperativa Chimborazo.

PREGUNTA Nº 4

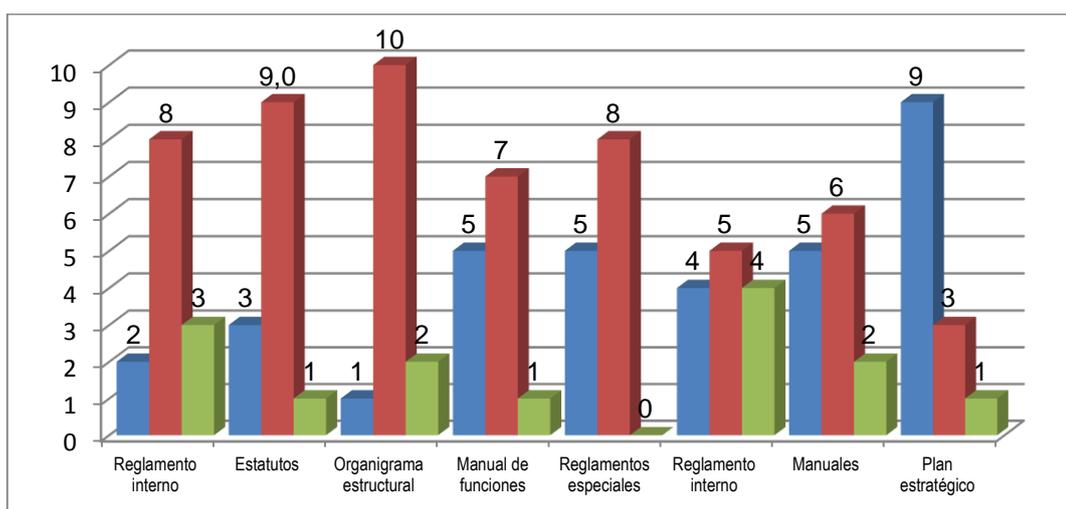
¿Para el desarrollo de las actividades la Cooperativa Chimborazo cuenta con?

Tabla No. 8. Instrumentos

DESARROLLO DE ACTIVIDADES	APROBADO Y ACTUALIZADO		EN PROCESO ELABORACIÓN		NO SE DISPONE		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Reglamento interno	2	15,4	8	61,5	3	23,1	13	100
Estatutos	3	23,1	9,0	69,2	1	7,7	13	100
Organigrama estructural	1	7,7	10	76,9	2	15,4	13	100
Manual de funciones	5	38,5	7	53,8	1	7,7	13	100
Reglamentos especiales	5	38,5	8	61,5	0	0,0	13	100
Reglamento interno	4	30,8	5	38,5	4	30,8	13	100
Manuales	5	38,5	6	46,2	2	15,4	13	100
Plan estratégico	9	69,2	3	23,1	1	7,7	13	100

Fuente: Encuesta aplicada / Junio 2013 Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 14. Instrumentos



Fuente: Encuesta aplicada / Junio 2013 Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

Para el desarrollo de las actividades el 76,9% de la población encuestada manifiesta que el reglamento interno de la Cooperativa se encuentra en proceso de elaboración el 69,2% que los estatutos de la Cooperativa se encuentra en proceso de elaboración el 61,5% de la población en cuestión nos dan a conocer que están en proceso de elaboración los reglamentos especiales el 7,7% manifiesta que no se dispone de un manual de funciones para cada uno de los colaboradores y únicamente el 7,7% de la población manifiesta que la Cooperativa no cuenta con un plan estratégico.

PREGUNTA Nº 5

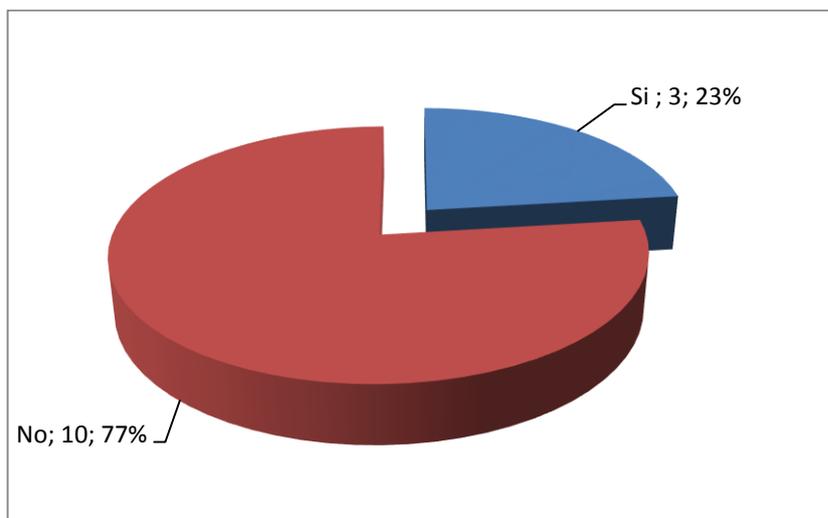
¿Ha realizado la Cooperativa alguna investigación para conocer y actualizar la información existente sobre las necesidades de los clientes?

Tabla No. 9. Investigación sobre las necesidades de los clientes

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	23,1
No	10	76,9
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 15. Investigación sobre las necesidades de los clientes



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

El 76,9% nos da a conocer que la Cooperativa Chimborazo no ha realizado ninguna investigación para conocer y actualizar la información existente. Mientras que el 23,1% nos dice que si se han realizado investigaciones para conocer y actualizar la información existente

PREGUNTA Nº 6

¿Existe en la Cooperativa una definición clara de funciones, objetivos metas y tareas para cada persona?

Tabla No. 10. Definición de funciones

CREACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si existe y es conocido por todos	1	7,7
Se está sistematizando	7	53,8
No existe	5	38,5
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013

Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 16. Definición de funciones



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013

Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

El 53,8% nos da a conocer que en la Cooperativa no está sistematizado una definición clara de objetivos, metas, tareas para cada persona, el 38,5% manifiestan que no existe una definición clara y el 7,7% tienen conocimiento de que si existen una definición clara de objetivos metas y tareas para cada persona

PREGUNTA Nº 7

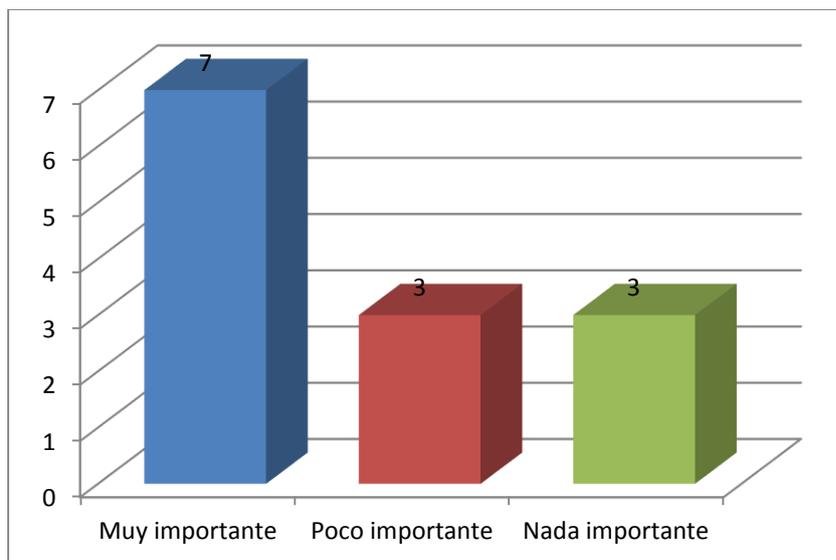
La actualización de conocimiento y mejora del personal de la Cooperativa es importante para la administración

Tabla No. 11. Actualización y mejora del conocimiento del personal es importante para la administración

SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	7	70,0
Poco importante	3	15,0
Nada importante	3	15,0
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 17. Actualización y mejora del conocimiento del personal es importante para la administración



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

El 70% de los encuestados manifiestan que es muy importante la actualización y mejora del personal para la administración mientras que el 15% manifiestan que poco importante y nada importante sucesivamente.

PREGUNTA Nº 8

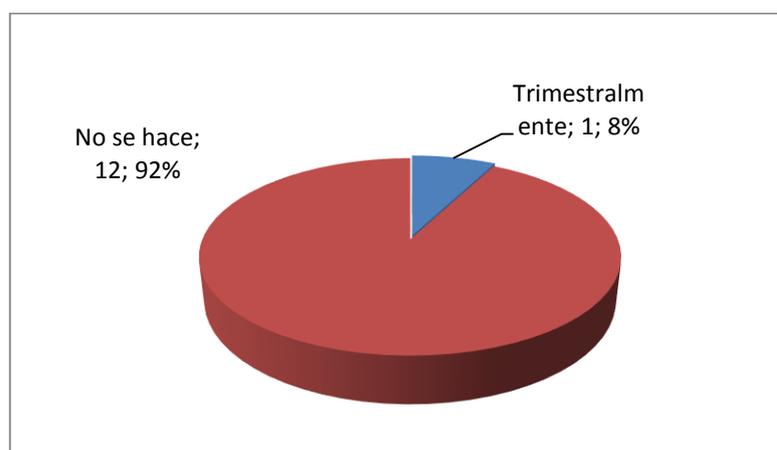
¿Se realiza en la Cooperativa evaluación del desempeño?

Tabla No. 12. Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestralmente	1	7,7
No se hace	12	92,3
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 18. Evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

El 92,3% nos da a conocer que en la Cooperativa Chimborazo no se realiza evaluación del desempeño al personal mientras que el 7,7% manifiestan que si se realiza evaluación del desempeño trimestralmente

PREGUNTA Nº 9

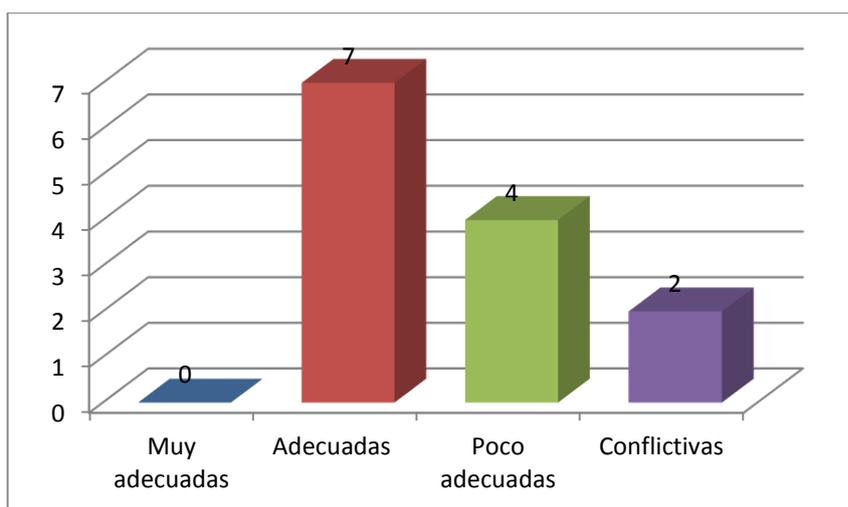
¿Las relaciones entre la administración y empleados son adecuados?

Tabla No. 13. Relaciones entre empleados y administrador

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy adecuadas	0	0,0
Adecuadas	7	53,8
Poco adecuadas	4	30,8
Conflictivas	2	15,4
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 19. Relaciones entre empleados y administrador



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

El 53,8% nos da a conocer que la relación que existe entre empleados y la administración es adecuada, el 30,8% manifiesta que son poco adecuados mientras que el 15,4% dice que la relación que existe entre la administración y los empleados es conflictiva.

PREGUNTA Nº 10

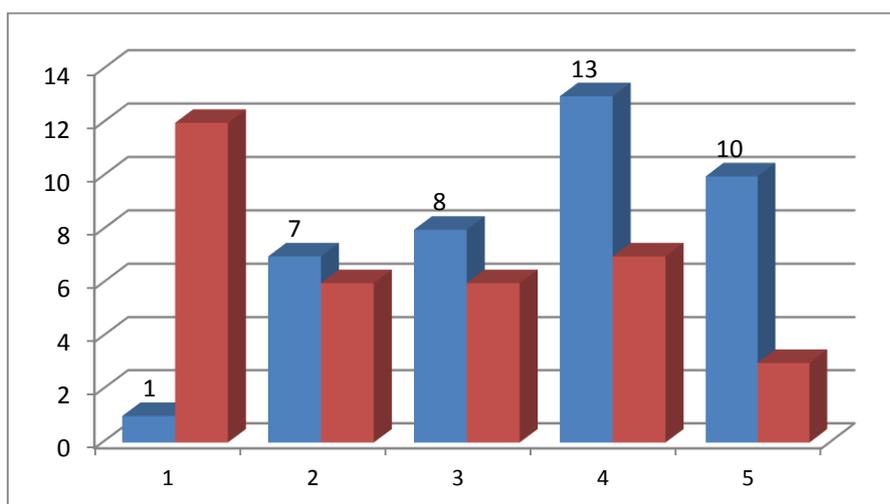
¿Qué hacer para que la Cooperativa crezca?

Tabla No. 14. Acciones para mejorar la empresa

ALTERNATIVAS	SI		NO	
	F	%	F	%
1 Nuevos productos	1	7,7	12	92,3
2 Plan de marketing	7	53,8	6	46,2
3 Reorganizar la administración	8	61,5	6	46,2
4 Capacitar al personal	13	100,0	7	53,8
5 Mantener personal capacitado	10	76,9	3	23,1
TOTAL	13	100,0	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 20. Acciones para mejorar la empresa



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013
Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

El 100% comenta que se debe capacitar al personal para lograr el crecimiento de la empresa el, 76,9% manifiesta que para que la empresa pueda crecer necesita mantener al personal capacitado, el 61,5% de la población encuestada dice que se debe reorganizar la administración mientras que el 53,8% dice que se necesita realizar un plan de marketing y únicamente el 7,7% manifiesta que se debe implementar nuevos productos para que ayuden al crecimiento de la empresa.

PREGUNTA Nº 11

¿La implementación de un sistema integrado al talento humano mejoraría la calidad del servicio en la Cooperativa?

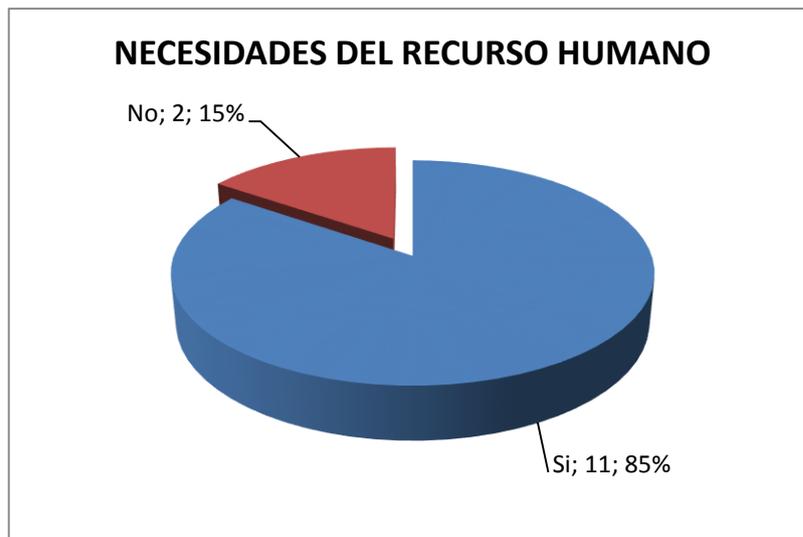
Tabla No. 15. Necesidades del recurso humano

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	84,6
No	2	15,4
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013

Encuestador: Carmen Tiupul

Gráfico No. 21. Necesidades del recurso humano



Fuente: Encuesta aplicada /Junio 2013

Encuestador: Carmen Tiupul

INTERPRETACIÓN

Del 100% de los colaboradores encuestados el 84,6% manifiesta que se debe implementar un sistema integrado al talento humano mientras que el 15,4% contesta negativamente la pregunta.

3.7. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.7.1. Generalidades de la cooperativa

3.7.1.1. Reseña Histórica

La Cooperativa de ahorro y crédito “CHIMBORAZO” Ltda. Nace por las ideas de cuatro personas que son el Sr. Ex Gerente Fallecido Hugo Chucho, Sr. Marco Chucho, Sr. Fabián Chucho y el Sr. José Cruz conjuntamente con 12 personas visionarios y emprendedores que crearon la mencionada Cooperativa que pertenece a la nacionalidad kichwa del pueblo Puruwa, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicios a los que el pueblo kichwa no tenía en la banca tradicional, fundada con valores y principios de la cultura antes mencionada. Actualmente trabajamos en el sector de mejores productores de hortalizas en el Ecuador, así lo confirma el INEC, ya que sus productos Exporta a nivel Nacional e Internacional y en donde las comunidades cuentan con cualidades positivas que son por: la historia, organización, tradición, cultura, trabajo y compañerismo, etc. La Cooperativa está ubicada a 15 Km al sur de la ciudad de Riobamba en la comunidad de Gatazo Grande, Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

La experiencia junto al talento humano más la tecnología actualizada, brinda la facilidad de poder ampliar la cobertura atendiendo en la actualidad a cualquier tipo de persona natural o jurídica sin importar la raza, condición social, cultura y religión, etc., por lo que se consideró que era tiempo de comenzar una etapa de descentralización de los servicios, de la administración y de los capitales, con el afán de estar más cerca de los socios, de las comunidades, de las organizaciones y facilitar las operaciones que requieren.

3.7.1.2. Ubicación geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIMBORAZO Ltda.” Se encuentra actualmente ubicada en:

- PAÍS: ECUADOR

- PROVINCIA: CHIMBORAZO
- CANTÓN: RIOBAMBA
- REGION: SIERRA
- ZONA: URBANA
- PARROQUIA: LIZARZABURO
- DIRECCIÓN: Sucursal Riobamba: Olmedo 30-01 y Juan Montalvo

3.7.1.3. Misión

“Somos una Cooperativa proveedora de soluciones personalizadas de Ahorro y Crédito para nuestros socios, brindando servicios oportunos y de calidad, propendiendo lograr una rentabilidad sostenible, enfocados en el bienestar y desarrollo solidario”.

3.7.1.4. Visión

“Ser una Cooperativa líder en el mercado local y nacional promoviendo el Ahorro y solucionando las necesidades de Crédito de acuerdo a las expectativas de los socios”.

3.7.1.5. Política de calidad de la empresa

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.
- Mantener la responsabilidad en todas las acciones ejecutadas.
- Atención a los clientes según el orden de llegada.
- Tener un espíritu de lealtad y compromiso con los socios.
- Ser ordenados en todas las acciones ejecutadas en la Cooperativa.

3.7.1.6. Organigrama estructural (Actual)

La máxima dirección en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIMBORAZO Ltda. son los Socios a través de la Asamblea General que se reúne de forma semestral, en la cual se informan todos los aspectos relevantes a la parte financiera, a continuación se expone el organigrama estructural de la COAC CHIMBORAZO Ltda.

Gráfico No. 22. Organigrama Estructural



Asamblea General

Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios.

Consejo De Vigilancia

Es el órgano de control interno de la Cooperativa, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos.

Está integrado por tres vocales principales, y un presidente de los cuales dos son elegidos de entre los miembros de la Asamblea General de Representantes.

Consejo de Administración.

Es el órgano directivo y administrativo de la Cooperativa, está integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, duran 2 años en sus funciones.

Algunas de sus atribuciones son las de aprobar planes patrimoniales, así como de conocer informes económicos mensuales que hacen referencia a la marcha de la Cooperativa.

Gerencia General

El Gerente General es el Representante Legal de la Cooperativa, entre sus funciones está dirigir, coordinar, supervisar y controlar los procesos y actividades que garanticen el cumplimiento de la misión, de los objetivos y de las responsabilidades de la Cooperativa.

Comité de Crédito

Es departamento donde el personal encargado verificar todo los documentos necesarios para dar los créditos.

Comisiones

Son las personas encargadas para dar seguimientos a todo el personal de la parte operativa.

Cartera

Es la persona encargado de dar seguimiento para recuperar las carteras vencidas de los créditos.

Contabilidad

Es la persona que registra todo los ingresos y egresos. Así para poder verificar las ganancias o pérdidas de la institución.

Caja

Es la persona encargado de recibir y entregar dinero a los socios, ya sea de ahorros o créditos.

3.7.1.7. Valores

Para los socios

- Honestidad.- Compostura y moderación en las acciones que se realicen, así como también honradez en el manejo de recursos y a su vez de las pertenencias de los socios.
- Solidaridad.- Ayuda entre funcionarios de la Cooperativa.
- Responsabilidad.- Responder cabalmente por las decisiones y acciones propias.
- Lealtad.- Alcanzar un compromiso con la sociedad y maximizar la satisfacción de socios, funcionarios y directivos.
- Calidad.- Ofrecer un servicio de calidad mediante el cual cada socio será tratado

Para la Cooperativa

- Autoayuda
- Autorresponsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

3.7.1.8. Políticas

- Es política de la Cooperativa cumplir las disposiciones legales.
- El desconocimiento de las políticas y procedimientos que han recibido normal difusión, no será justificación para su incumplimiento.

- Por lo menos una vez cada seis meses se realizará la toma de pruebas escritas del presente manual a los funcionarios y empleados que tengan relación con al área.
- El presente manual tiene el propósito de respaldar y facilitar todo el proceso relacionado con el cierre de cuentas de ahorro.
- Las gerencias tienen la obligación de evaluar el grado de conocimientos de los colaboradores.

3.7.1.9. Productos y Servicios ofrecidos por la COAC “Chimborazo Ltda.”

Trabaja en lugares que cubre las áreas rurales y urbanas en Cantón Riobamba. Ha desarrollado productos enfocados a microempresarios y especialmente al agricultor, a una población meta de bajos y muy bajos recursos. El destino económico de los préstamos sigue siendo principalmente de carácter productivo: servicios, comercio, producción artesanal, industrial y agropecuaria; para cubrir necesidades de inversión o capital de trabajo.

Dentro de los servicios que ofrece la Cooperativa a sus socios se encuentran la cuenta de ahorros y depósito a plazo fijo. Estos servicios tienen una tasa pasiva de 4% y 12% anual respectivamente. Las ventajas que ofrece la cuenta de ahorros son:

- Disponibilidad de su dinero en forma inmediata.
- Bajo costo de apertura y mantenimiento.
- La mejor tasa de interés del mercado financiero.
- Capitalización trimestral de intereses.
- Así mismo los depósitos a plazo fijo ofrecen las siguientes ventajas:
- Tasa de interés competitiva
- Garantiza la completa seguridad de los depósitos captados.

PARA CAPTACIONES:

Sueño ahorro

Un producto orientado a apoyar al socio que trabaja como comerciante, dentro de un mercado de la ciudad de Riobamba, con puesto de venta bien

identificado. Los recaudadores se acercan a los locales y reciben el dinero, sea este de cualquier monto para luego acreditar en la cuenta del socio.

Los principales mercados por los que recorre el recaudador son:

- Centro comercial la Condamine
- Mercado Mayorista
- Mercado Santa Rosa
- Plazo de las gallinas
- Terminal terrestre
- Mercado San Alfonso
- Plaza Dávalos
- La concepción

Ahorro a la vista

Rinde un interés de hasta el 8% anual, cuya proporción se acredita trimestralmente en las cuentas. Al finalizar el año 2011 la Cooperativa obtuvo 87.215,73 USD, un crecimiento porcentual de 53,59% en comparación al año 2010.

Ahorro a plazo fijo

Rinde de 10 al 12 % anual, dependiendo del monto y la negociación con el inversionista, el tiempo es de 6, 12 o más meses. Según los datos obtenidos la Cooperativa obtuvo 46.254,00 USD que significa un incremento porcentual de 57,09% en comparación al año 2010.

PARA COLOCACIONES:

La Cooperativa no dispone de una variedad de productos por esta razón ha dificultado en la captación de socios. La Cooperativa otorga los créditos a una tasa de interés activa que fluctúan entre 18% y 22%.

Los productos ofrecidos por la Cooperativa son, de consumo, y el microcrédito. La principal ventaja de estos productos es la tasa de interés con la que trabaja la institución.

La Cooperativa cuenta con los siguientes productos financieros:

Microcrédito

Un producto orientado a apoyar a la agricultura, ganadería y comercio, impulsando la iniciativa y fortaleciendo el trabajo que genere ingresos económicos a la familia; a través de otorgarle un pequeño crédito con las siguientes características:

- Monto máximo: 500,00 para clientes nuevos
- Forma de pago: Diario
- Tiempo máximo: seis meses

El asesor se encarga del levantamiento de la información de clientes potenciales y la verificación en la central de riesgos interna, posteriormente realiza la visita de asesoría en campo para levantar la información de la asesoría de crédito, verificación de la microempresa y hogar. Se solicita a los clientes los documentos básicos: copia de cédula de identidad y copia de servicios básicos, que se adjuntan a la solicitud de crédito.

La aprobación se realiza de acuerdo al monto solicitado y el asesor de crédito elabora el informe correspondiente y procede a aprobar o negar la operación.

Cabe destacar que en la revisión de las carpetas de crédito, se ha podido encontrar que los documentos, en su mayoría, se encuentran debidamente llenados y con la documentación que sustentan las operaciones crediticias

En cuanto al monto disponible para los créditos, es mínimo para los clientes que ingresan por primera vez, y con el número de créditos que solicita el socio va incrementando su monto por lo cual nace una desconfianza por parte del usuario.

3.7.1.10. Análisis FODA

Con la realización del análisis FODA de la COAC “Chimborazo Ltda.” tendremos en cuenta los factores internos y externos que afecten a la actividad de la Cooperativa, con la información adquirida tendremos en claro cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, así como también las amenazas y oportunidades.

El análisis FODA es importante, para ello previamente se debe identificar cuáles son las principales Fortalezas y Debilidades que se encuentran en el medio interno de la Cooperativa; así como también las Oportunidades y Amenazas las cuales encontramos en el macro y micro entorno.

Tabla No. 16. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumple con todos los requerimientos legales para constituirse como Cooperativa de Ahorro y Creditito. ➤ Disponen de logotipos y slogan mediante los cuales dan a conocer al público su imagen. ➤ Controlada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social ➤ Función Social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliar la cobertura hacia otras ciudades ➤ Nuevos nichos de mercado ➤ Reactivación de la economía ➤ Instituciones financieras con altos costos operativos ➤ Posibilidad de incrementar nuevos servicios ➤ Sectores importantes no atendidos ➤ Presencia de clientes potenciales
➤ DEBILIDADES	➤ AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La estructura con la que cuenta en la ciudad no es propia. ➤ Existe pocas estrategias publicitarias. ➤ Falta de actualización del sistema financiero. ➤ Débil posicionamiento de la institución a nivel del mercado financiero local. ➤ Ausencia de un plan de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito ➤ Desconfianza en el sistema financiero ➤ Agresiva competencia de otras entidades financieras ➤ Políticas económicas ➤ Riesgo país: político, legal, social, y económico

FUENTE: COAC "Chimborazo Ltda."
ELABORACIÓN: Carmen Tiupul

3.7.1.11. Descripción de las actividades del personal

A continuación se detallara las funciones del personal y estándares que contiene una Cooperativa:

Junta de asamblea de socios

Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la

Ley, el reglamento, las normas que expida la Superintendencia, el estatuto social y la normativa interna. Art 11 Reglamento que rige la Constitución de la República, también analiza los proyectos en conjunto con el Gerente para determinar si se otorga o no el crédito.

Gerente

- Se encargara de la administración general.
- Ejecutará proyectos, modelos de negocio según se vaya dando la necesidad.
- Supervisará el desempeño de los trabajadores.
- Controlará y dará el ejemplo de disciplina.
- Estará a cargo de solucionar cualquier tipo de problema que se suscitase en la administración y funcionamiento eficiente para de esta manera satisfacer las necesidades de los socios.
- Deberá llevar a cabo proyectos de mejora, así como también estar encargado de planificar el mejoramiento continuo de los procesos y el lugar.
- Cumplirá con todos los procedimientos legales que demande el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Deberá fijar los respectivos objetivos, metas que permitan alinear a la Cooperativa a brindar a los socios un servicio de calidad.

Contador

Motor esencial en la parte de contabilidad ya que mediante el contador se podrán generar de la Cooperativa de ahorro y crédito, mismo que reflejaran cada cierto tiempo como se encuentra y las pautas que habrá que seguir, con el fin de mantenerla estable y con buenos rendimientos económicos.

Jefe de Crédito- Servicio al Cliente

Se canalizara por este sector información clave de los socios, misma que permitirá dar un análisis y aprobación de los créditos, conjuntamente con la comisión de crédito si se aprueba o no el crédito que solicite el socio.

En esta área el cliente tendrá una atención personalizada, por un asesor previamente capacitado mismo que adaptara nuestro servicio a sus necesidades y mediante su perfil crediticio mismo que servirá para monitorear sus finanzas y adecuarlas, con el fin de que saque provecho a cada dólar de sus ahorros.

Cajero

Cumplir con el manejo adecuado de dinero en cuanto a las transacciones que los socios vayan a realizar, es decir receptar depósitos, pagos, etc. si no fuera este el caso entregar el dinero que el socio solicite si realiza retiro, cobro de cheques, etc.

Guardia - conserje

Serán los que provean de seguridad al lugar en donde funcionara la Cooperativa de Ahorro y crédito, mediante todos los implementos necesarios para la seguridad del lugar, esto con el fin de brindar seguridad y confianza a los socios ya que su dinero estará resguardado y seguro en la Cooperativa con altos estándares de calidad en cuanto a la seguridad del local y de los socios.

Comisiones

Reglamento General de la LOES. Artículo 46.- Comisiones especiales.- El Consejo de administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo.

La Cooperativa establece las siguientes Comisiones Permanentes:

- COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES
- COMISIÓN DE EDUCACIÓN

CAPITULO IV

4. DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA., EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2014

Para establecer un sistema integrado de talento humano para la Cooperativa se propone la creación del departamento de talento humano, el cual según el gerente será conformado en el presente año. El sistema abarca todos los aspectos inherentes a la administración de talento humano es necesario incluir en él, los siguientes aspectos fundamentales: Reclutamiento, Selección de talento humano, Evaluación de desempeño

4.1. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Reclutamiento es el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la cooperativa, la búsqueda de candidatos da inicio a este proceso y lo termina las solicitudes de empleo.

La obtención de las hojas de vida es independiente del proceso con el que se difunda la vacante, de éste grupo la cooperativa seleccionará a los candidatos para que participen en el proceso de selección; para lo cual el área financiera será la encargada de determinar el presupuesto que debe ser cumplido a cabalidad.

4.1.1. Objetivos del Reclutamiento

- Reunir los candidatos capacitados y competentes para cubrir las vacantes.
- Asegurar un número apropiado de candidatos que pasarán al proceso de selección.

4.1.2. Políticas del Reclutamiento

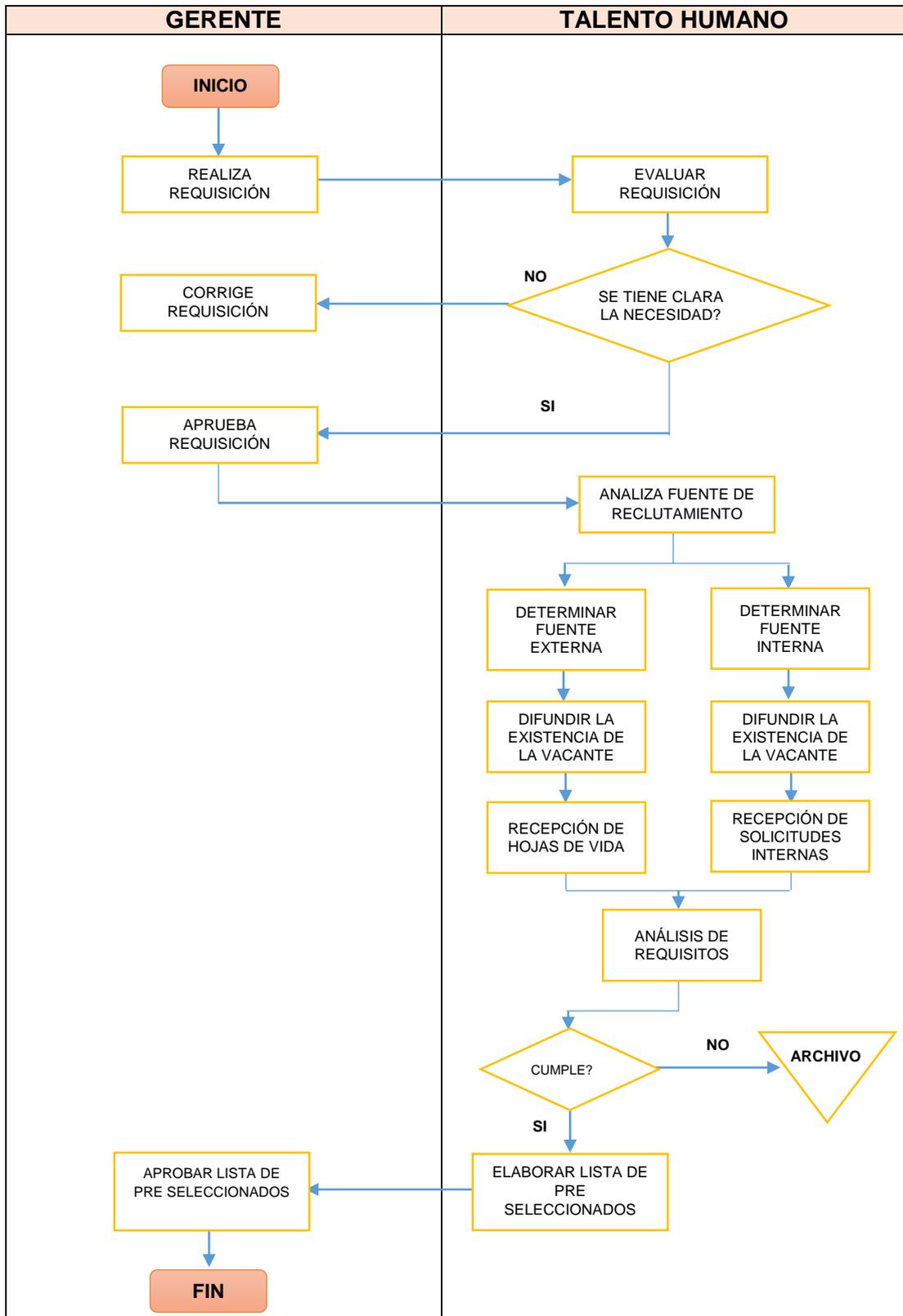
Las políticas de reclutamiento que se establecerán para realizar un práctico, eficaz y económico reclutamiento del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. son:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo dispondrá de un responsable, encargado del reclutamiento y selección del talento humano.
- Las técnicas del reclutamiento serán analizadas frecuentemente para controlar que los métodos no se encuentren obsoletos.
- La convocatoria para cubrir la vacante será de forma interna, es decir, que los empleados actuales de la cooperativa pueden optar por el cambio de puesto o ascenso.
- Todos los requerimientos de personal deberán que solicitarse con petición formal y escrita al departamento de Talento Humano, por parte de la gerencia de la cooperativa, la cual deberá, contener de manera detallada las características del cargo, como son las condiciones económicas, y los ofrecimientos de la empresa para la vacante que será cubierta.

4.1.3. Flujograma del Reclutamiento

A continuación se presenta el flujograma del proceso de reclutamiento propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.:

Gráfico No. 23. Proceso de reclutamiento



Elaboración: Carmen Tiupul

4.1.4. Proceso de Reclutamiento

4.1.4.1. Establecimiento de las fuentes de reclutamiento

El departamento de talento humano y la gerencia quienes son los involucrados en el requerimiento y reclutamiento para cubrir la vacantes, deben tener la idea y conocimiento claro de que es lo que desean para el cargo y la cooperativa; las capacidades que el puesto necesita para la ejecución de las actividades laborales para determinar de mejor manera las fuentes de reclutamiento:

RECLUTAMIENTO INTERNO.- Se determina el puesto vacante para que la cooperativa trate de llenarla mediante la reubicación de sus empleados, es decir, por medio del ascenso (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal) o transferido con promoción (movimiento diagonal).

RECLUTAMIENTO EXTERNO: Es cuando las vacantes, intentan ser llenadas con candidatos que no pertenecen a la empresa, y son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas en la empresa.

Existen algunas técnicas para el reclutamiento externo de candidatos, que aplicara la cooperativa:

- **Espontáneos:** Son candidatos que en cualquier momento se presentan de forma espontánea para ser tomados en cuenta en el momento que se generen vacantes, a estos se les pide que llenen un formulario de solicitud de trabajo, y mantener un archivo de candidatos hasta que se presente una vacante o hasta que pierda su validez, es decir, son parte de una base de datos.
- **Publicidad:** Por medio de los distintos medios de comunicación masivos, la cooperativa empleará la prensa escrita de los medios locales, en el anuncio se especificará el cargo, las funciones principales, la remuneración, horario de trabajo entre otros.

- **Páginas de internet:** La cooperativa anunciará las vacantes de empleo en las páginas *computrabajo*, *multitrabajo*, en las cuales al igual que en el anuncio de la prensa se debe especificar las características principales del cargo que se desea llenar.
- **Candidatos presentados por empleados de la cooperativa:** Los empleados de la cooperativa son informados de la vacante, para optar por la recomendación de éstos y tener las mejores opciones de candidatos.

Talento humano debe realizar, en cada caso, las necesidades del puesto y que fuente se empleara para obtener candidatos idóneos, la cual puede ser una o varias de éstas al mismo tiempo.

a) Convocatoria

Se debe difundir entre las fuentes seleccionadas la necesidad que tenemos y fomentar el interés de viables candidatos a participar en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

Para la difusión es importante tanto como la claridad y suficiencia de los datos expuestos en la publicación o medio de reclutamiento escogido, como el hecho del tiempo en el que se lo haga y los plazos que se establezcan para la presentación de la información requerida a los postulantes.

Tanto para la convocatoria interna y externa deberá indicarse el título del puesto, el objetivo del puesto, los requisitos que deben cumplir los aspirantes que dependen de las funciones y responsabilidades del puesto, la oferta económica que hace la empresa, y finalmente los documentos que deberá entregar el aspirante.

Los medios escogidos para la convocatoria deben ser seleccionados por talento humano y aprobados por la gerencia de la empresa.

A continuación se expone el formato que regirá para la convocatoria:

Tabla No. 17. Formato convocatoria

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.	
CONVOCA: A los interesados en participar para ocupar la plaza de:	
Puesto	
Salario	
Dirección	
Horario de trabajo	
Funciones generales	
Requisitos del cargo	
A) Conocimientos	
B) Habilidades Necesarias	
C) Instrucción	
D) Idiomas	
E) Experiencia	
F) Otros Requisitos	
Presentar los siguientes documentos: Hoja de Vida, copia de cédula, copia de título de tercer nivel y otros de instrucción académica, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional. Lugar de entrega: Olmedo y Juan Montalvo esquina, de 09:00 a 16:00 horas de lunes a viernes. Recepción de documentos: del _____ al _____ Mayores informes a los teléfonos 03 2 943023 de 09:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.	

Elaboración: Carmen Tiupul

b) Recepción de hojas de vida y solicitudes

Las hojas de vida serán receptadas en secretaría, los cuales formarán parte de un registro y una base de datos, ya que los candidatos pueden no ser seleccionados para la vacante actual, pero en un futuro pueden ser considerados para otro puesto de trabajo.

El departamento de talento humano analizara los currículos recibidos de fuentes externas y las solicitudes de fuente interna, es importante que la secretaria quien recibe la documentación registre el día de ingreso, y que para el análisis de la misma se tome en cuenta que los documentos estén sustentando su originalidad.

Tabla No. 18. Solicitud de empleo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.

CARGO: _____

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES		
DOMICILIO						
Dirección			Nº		Teléfono	
LUGAR DE NACIMIENTO						
Día		Mes	Año		Provincia	Ciudad
Edad	Sexo	C.I.	L. Militar	Estado Civil	Nº Hijos	Grupo Sanguíneo
EDUCACIÓN						
Nivel		Institución		Desde	Hasta	Especialidad
Secundaria						
Técnica						
Superior						
Maestría Doctorado						
OTROS ESTUDIOS		Especialista		Idiomas		Computación
Especificación						
EXPERIENCIA LABORAL						
Empresa		Cargo		Desde	Hasta	Motivo Cese
REFERENCIAS FAMILIARES						
Nombres		Parentesco		Edad	Ocupación	
REFERENCIAS PERSONALES						
Nombres y Apellidos				Empresa y/o Dirección		
REFERENCIAS LABORALES						
Nombres y Apellidos				Empresa y/o Dirección		

Esta forma deberá ser llenada por todos los postulantes de fuentes externas.

Tabla No. 19. Calificación de curriculum vitae

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.	
FECHA: _____	
APELLIDOS Y NOMBRES: _____	
Edad _____	
EXPEDIENTE Nº: _____ CARGO AL QUE POSTULA: _____	
EDUCACIÓN: 50 Puntos	CALIFICACIÓN
INSTRUCCIÓN PRIMARIA: 5 puntos	
INSTRUCCIÓN SECUNDARIA: 10 puntos	
INSTRUCCIÓN SUPERIOR: 20 puntos	
Presencial: 5 puntos	
CURSOS ADICIONALES: 10 puntos	
1.3.1 Cursos Afines: 7 puntos (40 horas = 1 punto)	
1.3.2 Otros Cursos: 3 puntos(80 horas = 1 punto)	
EXPERIENCIA: 40 Puntos	
Experiencia a fin : 30 puntos (1 año = 10 puntos)	
Experiencia en otras áreas:10 puntos (1 año = 5 puntos)	
ENTREVISTA PERSONAL	
Puntualidad: 1 punto	
Presentación: 1 punto	
Facilidad de palabra: 2 puntos	
Seguridad: 2 puntos	
Aspiración personal: 2 puntos	
Sinceridad: 2 puntos	
PUNTAJE TOTAL	
OBSERVACIONES.....	
.....	
.....	
.....	

REALIZADO POR: _____

FIRMA: _____

c) Análisis de requisitos exigidos

En este paso podremos constatar los requisitos exigidos para ocupar el puesto ofertado con el perfil del candidato que envió su currículum y determinar quiénes son considerados aptos luego de este primer análisis.

Los requisitos responden al siguiente orden: conocimientos, habilidades necesarias, instrucción académica, manejo de equipo (dependiendo del cargo), idiomas, experiencia, otros requisitos.

El 10% de los candidatos que se hayan presentado o como mínimo cinco, y obtuvieren las calificaciones más altas serán quienes continúen en el proceso de reclutamiento, y pasen al proceso de entrevistas.

d) Entrevista de comprobación de datos

Mediante la entrevista de comprobación de datos el entrevistador inicia una primera aproximación al candidato y recaba la información necesaria y que no fue detallado correctamente o con la suficiente extensión ya que la hoja de vida sólo nos permite resumir toda nuestra experiencia laboral y además para que los candidatos conozcan el proceso de selección. La entrevista abordará básicamente los siguientes aspectos:

- Informar al candidato sobre el puesto de trabajo y sobre la empresa, aunque, en el anuncio ya se haya dado una explicación de aquello, no fue suficientemente extensa y clara.
- Confirmar y ampliar datos del currículum y/o solicitud de empleo.
- Aspectos relevantes de la vida laboral, experiencias, intereses actuales y futuros del candidato
- Confirmar la disponibilidad del candidato para cubrir el puesto.
- Informar de las fases y las actividades a realizarse en el proceso de selección.

e) Informe de candidatos preseleccionados

Una vez que se realizó la calificación de hojas de vida y se efectuó la entrevista, el responsable de talento humano debe elaborar un informe del proceso de reclutamiento y entregarlo al Gerente General junto con el listado de candidatos a ser tomados en cuenta para la siguiente fase.

4.2. SISTEMA DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El proceso de selección permitirá seleccionar a la cooperativa, de las postulaciones de la atapa anterior, al candidato que se crea que tenga mayores posibilidades para adaptarse al medio y a las funciones de la vacante, la cooperativa desea poder tener resultados en el menor tiempo e inclusive que aportar a la institución de personal con iniciativa y conocimientos para la mejora de los procesos y resultados.

La fuente fundamental para ejecutar una selección por competencias es el perfil del cargo o lo que también se conoce como requerimientos del puesto y asegurar que se contrate personal calificado y competente.

4.2.1. Objetivos de la Selección

- Proveer de metodología y herramientas técnicas para la selección del nuevo personal atendiendo los requerimientos exigidos por la cooperativa.
- Documentar los procesos de selección, realizar con técnicas fiables, válidas y políticamente correctas.
- Proveer a la empresa del personal idóneo y calificado sin que en la selección se vea privilegios.

4.2.2. Políticas de la selección

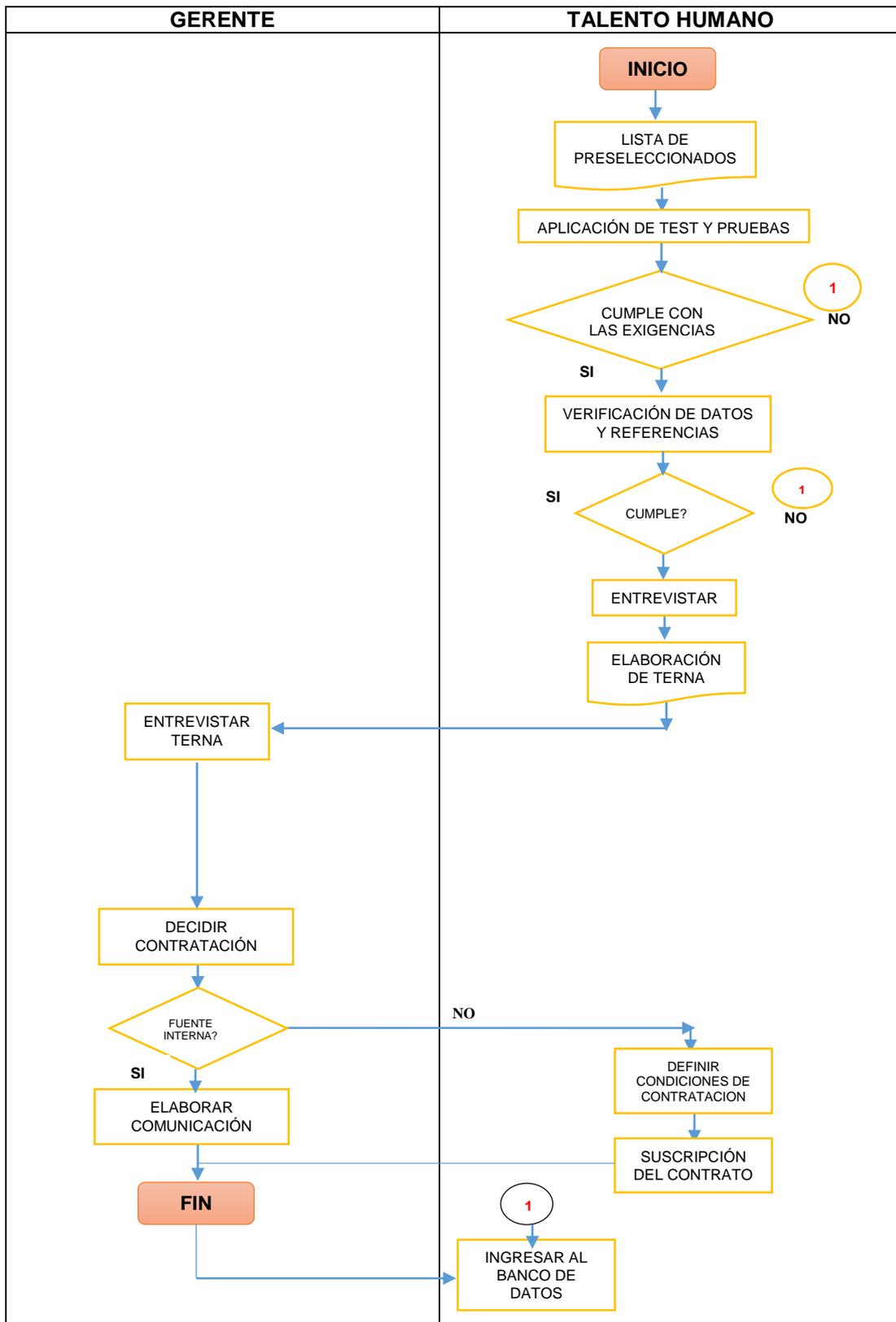
La política de selección trata de adoptar criterios sobre las necesidades del talento humano a integrar a la cooperativa, definiendo objetivos, valorando las condiciones de los procesos, con responsables en la toma de decisiones, delineamiento claras sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en sí.

- Se asignará presupuesto anual al departamento de talento humano en base a datos históricos, las técnicas de selección que se escojan estarán sujetas al presupuesto anual tanto en número de personas como financiero, ya que como se mencionó con anterioridad se debe limitar al presupuesto que se establezca para ello.
- El tiempo establecido para el proceso de selección desde la convocatoria hasta la presentación de la terna deberá ser de máximo 12 días, ya que la selección del personal se iniciará la tercera semana de cada mes, cuando se genere una vacante, para realizar la inducción desde el primer día laborable de cada mes, así la contratación del personal nuevo será cada inicio de mes.
- Para la aplicación del proceso de selección el trato igualitario de los candidatos de fuente interna y externa, será necesario, para que los resultados se encuentren libres de influencias, ni tampoco exista discriminación.
- Para optimizar y mantener la objetividad del proceso de selección, intervendrán talento humano, la jefatura solicitante y la gerencia.
- La decisión final de la contratación la tomará el Gerente General.

4.2.3. Flujograma de la Selección

El proceso de selección se encuentra representado de la siguiente manera

Gráfico No. 24. Flujograma de selección



Elaboración: Carmen Tiupul

4.2.4. Proceso de Selección

4.2.4.1. Aplicación de pruebas

Es indispensable valorar el potencial individual de inteligencia, personalidad así como capacidades de los aspirantes a cubrir las vacantes. Tomando en cuenta que los test obedecen a estándares, para obtener resultados lisonjeros las personas sometidas a estos test deberán estar en iguales condiciones, es decir, cómo se mencionó con anterioridad sin privilegio alguno. Las pruebas que serán consideradas son:

PRUEBAS PSICOMETRICAS: (CHIAVENATO, 2011, Pág. 126) Este tipo de pruebas permiten conceder al seleccionador una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento de las personas, estas se aplican a los candidatos para evaluar su desarrollo mental, sus aptitudes, sus habilidades, conocimientos. etc.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD: Son pruebas que nos permiten analizar del aspirante los rasgos de la personalidad que posee; un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

PRUEBAS PROFESIONALES: Normalmente este tipo de pruebas se utilizan para medir conocimientos muy específicos, imprescindibles para el desempeño del puesto, tales como: conocimiento de idiomas, programas informáticos, conocimientos en finanzas, entre otros.

Para lo cual la empresa debe realizar una inversión en la adquisición de un software de reclutamiento, que cuente con los tipos de pruebas y sus resultados sean automáticos sin someterlos a la discrecionalidad o favoritismos del seleccionador.

Se elaborará un informe que consolide los resultados de las pruebas realizadas por los candidatos para de ahí disponer del 10% de los que tengan las notas más altas, los cuales serán quienes continúen el proceso, como mínimo 5 postulantes.

Tabla No. 20. Test laboral

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.

Tómate tu tiempo para poder responderlos con tranquilidad y sigue tu primer sentimiento a la hora de elegir la respuesta.

a) ¿Crees que tienes iniciativa?

- c) Al primer impulso, te sitúas en...
- a) El campo.
- b) El mar.
- c) Una casa elegante y cómoda.

b) ¿Te aburres?

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

c) ¿Piensas que hay que repartir el trabajo?

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

d) ¿Eres incapaz de centrarte solamente en los temas de tu trabajo?

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

e) ¿Alguna vez has participado activamente en algún grupo social, educativo o religioso?

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

f) La agenda es imprescindible para ti:

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

g) Cuando hay que hacer algo en el trabajo que no es de tu competencia, se hace y basta:

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

h) Dos compañeros de trabajo discuten acaloradamente. ¿Procuras solucionar el problema y calmar ánimos?

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

i) Procuras estar siempre a la moda.

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

j) Intentas reducir al mínimo las molestias en tu vida.

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

k) Piensas que en alguna ocasión es preciso “pasar de todo”.

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

l) ¿Has pensado alguna vez, después de un problema o una discusión, aquello de “yo debería haber dicho...”, “debería haber hecho...”?

- a) Nunca.
- b) A veces.
- c) A menudo.

Evaluación:

- 1-** a- 5; b- 10; c- 0
- 2-** a- 10; b- 5; c- 0
- 3-** a- 10; b- 5; c- 0
- 4-** a- 0; b- 5; c- 10
- 5-** a- 0; b- 5; c- 10
- 6-** a-0; b- 5; c- 10
- 7-** a- 0; b- 5; c- 10
- 8-** a- 0; b- 5; c- 10
- 9-** a- 0; b- 5; c- 10
- 10-** a- 0; b- 5; c- 0
- 11-** a- 10; b- 5; c- 0
- 12-** a- 10; b- 5; c- 0

De 90 a 120 puntos: posees una gran iniciativa y eres emprendedor. Estás siempre dispuesto a la lucha y a llamar a las cosas por su nombre. Debes vigilar un poco esa agresividad tuya para que no te desborde.

Entre 50 y 85: tienes un grado de iniciativa bastante aceptable, pero también sabes escuchar y atenerse a un trabajo disciplinado cuando es necesario.

Menos de 45: las personas que saben aceptar indicaciones y esperar demuestran una serenidad y una madurez encomiables. Sin embargo si tu puntuación es baja, hay algo que no va bien en ti. Te desinteresas demasiado del mundo que te rodea y de ti mismo.

4.2.4.2. Verificación de datos y referencias

En esta paso Talento Humano es el encargado de verificar y completar el historial de los aspirantes en lo referente a empleos anteriores, carrera profesional, relaciones humanas y profesionales, estabilidad, honorabilidad, responsabilidad, referencias, así como datos legales (se verifican información en el IESS, Consejo de la Judicatura, Buró de Créditos etc.)

Es importante que cualquier hallazgo sea ingresado en un informe individual para cada aspirante, el que será adjuntado a su carpeta con todos los documentos y los respaldos de la hoja de vida.

Tabla No. 21. Ficha de verificación de domicilio y antecedentes

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.

NOMBRE DEL POSTULANTE: _____

FECHA: _____

DETALLE	RESULTADOS DE VERIFICACIÓN
DOMICILIO: _____ _____	_____ _____
DOMICILIO DE LOS PADRES: _____ _____	_____ _____
DIRECCIÓN DEL ÚLTIMO TRABAJO:	
REFERENCIAS PERSONALES: _____ _____	_____ _____
REFERENCIAS LABORALES: _____ _____	_____ _____
REFERENCIAS COMERCIALES: _____ _____	_____ _____

4.2.4.3. Entrevista de selección de personal

PREPARACION DE LA ENTREVISTA: La entrevista será profunda y planificada y se deberá llevar un registro del desarrollo de la misma para facilitar una calificación adecuada y objetiva. Para lo que el analista de talento humano debe considerar lo siguiente:

- Determinar lugar, fecha y hora en que se llevara a cabo la entrevista.
- Hay dos entrevistas que se realizan, la primera es con los candidatos seleccionados luego de la prueba, y la última es la que realiza el gerente a la terna.
- Preparar y entregar a los entrevistadores cuarenta y ocho horas ante de la entrevista las hojas de vida más la información solicitada en la convocatoria.

PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA: Concluida la fase de preparación, y con toda la información en su poder, el entrevistador debe planificar la entrevista. La labor de planificación responde a las siguientes cuestiones:

- Las entrevistas se deben realizar en un lugar donde no exista la posibilidad de interrupción, ni distracciones.
- Se debe tener una guía de entrevistas elaborada, para lo cual se propone en la parte del desarrollo de la entrevista un formato.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA: Una vez planificada la entrevista, sobre la mesa del seleccionador estarán las candidaturas que a priori pueden encajar en el puesto descrito. El entrevistador debería ejecutar los siguientes pasos:

- Tener la información del postulante completa.
- Conocer las circunstancias que han rodeado la participación de ese candidato en el proceso de selección.
- Además es importante indagar más profundamente en datos como la experiencia, de la educación, madurez financiera, actual ambiente familiar, etc.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.

GUÍA DE LA ENTREVISTA

HISTORIAL DE TRABAJO

1. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde el primero hasta su puesto actual.
2. ¿Su mayor logro de satisfacción en sus trabajos? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
5. ¿Qué cualidades notables han notado en usted sus supervisores anteriores?
6. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?
7. ¿Se cree con capacidad de manejar a un subordinado problemático, cómo lo haría?
8. ¿Usted es alguien que trabaja bajo presión?
9. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
10. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

1. ¿Su nivel de educación llegó y cuál es su especialidad?
2. ¿Qué logros académicos obtuvo?
3. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?
4. ¿Qué puestos directivos ocupó en actividades escolares no académicas?
5. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
6. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente? ¿Por qué?
7. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?

ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES

1. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?

2. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?
3. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando? ¿Es usted miembro o líder de algún grupo?
4. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?
5. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?
<u>NOTAS Y COMENTARIOS</u>
<u>HISTORIAL DE TRABAJO</u>
<u>EDUCACION Y ENTRENAMIENTO</u>
<u>ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES</u>

Elaboración: Carmen Tiupul

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO: Una vez terminada la entrevista es necesario que los evaluadores consoliden sus opiniones sobre el candidato para lo cual se presenta el formulario de evaluación del candidato, la ficha de evaluación, y la hoja de calificación de la entrevista de selección preliminar:

Tabla No. 22. Formulario de evaluación

FORMULARIO DE EVALUACION DEL CANDIDATO		3: Término medio 2: Bajo término medio 1: Pobre	
<p><i>Código de evaluación</i> 5: Excelente 4: Sobre término medio</p>			
	COMENTARIOS		
<p>Historial de trabajo Considere: Similitud de experiencia de trabajo con este puesto. Continuidad (cambios lógicos de trabajo), estabilidad y progreso en la carrera. Explicación de cambios de trabajo, vacíos entre trabajos e inconsistencias. Progreso en relación a educación y capacitación. Logros significativos y conocimientos relacionados al trabajo. Nivel de ingresos y responsabilidades. Preferencias y aversiones. Número de trabajos y periodos de desempleo. Área de especialización.</p> <p>Metas de Trabajo Considere: Razones por las cuales solicita este trabajo. Conocimientos sobre este trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato. Precisión y realismo de metas profesionales y capacidad para realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlas. Organización y autodesarrollo personal. Autoevaluación realista de cualidades notables y puntos débiles. Demostrada dedicación al trabajo y voluntad para adaptarse a las necesidades de la compañía. Conformidad entre intenciones declaradas y logros reales. Perspectivas de progreso.</p> <p>Educación y entrenamiento Considere: Educación formal, entrenamiento militar, cursos por correspondencia, entrenamiento en el trabajo y educación autodidacta. Áreas de concentración y razón de selección. Nivel, honores y logros académicos. Preferencias y aversiones. Actividades escolares no académicas. Métodos usados para costear los estudios. Logros escolares en relación e inteligencia. Razones por las cuales dejó de estudiar. Conocimientos sobre desarrollo recientes en su campo de interés. Entrenamiento específico requerido para desempeñar ese trabajo.</p> <p>Antecedentes y circunstancias actuales Considere: Valores y conocimientos adquiridos de sus primeras experiencias. Primeros intereses y logros. Edad en que obtuvo su primer trabajo y grado de control ejercido por sus padres. Actividades actuales fuera del trabajo. Actitud del candidato con respecto a su carrera, posibilidades de viaje, reubicación y conflictos de trabajo. Estabilidad financiera en relación a la edad, la educación y los ingresos pasados del candidato</p>		<i>Evaluación</i> _____	
			<i>Evaluación</i> _____
			<i>Evaluación</i> _____
			<i>Evaluación</i> _____
<p>Resumen de cualidades notables:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Resumen de Puntos débiles:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Resumen y evaluación total:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

Tabla No. 23. Ficha de evaluación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.

Evaluación _____

DESCRIPCIÓN	1 Pobre	2 Bajo término medio	3 Término medio	4 Sobre término medio	5 Excelente
Historial de trabajo					
Metas de trabajo					
Educación y entrenamiento					
Antecedentes y circunstancias actuales					
Apariencia personal					
Inteligencia efectiva					
Capacidad interpersonal					
Adaptación personal					
Evaluación Total					

Recomendaciones (¿Para qué puestos, áreas de trabajo o ubicaciones se debe considerar a este candidato?).

Si no se recomienda al candidato para el empleo, sírvase dar las razones principales.

Elaboración: Carmen Tiupul

Tabla No. 24. Hoja de calificación de la entrevista de selección preliminar

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.

HOJA DE CALIFICACION DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN PRELIMINAR

Fecha: _____

Nombre del solicitante: _____ Edad: _____ Fono: _____

Domicilio del solicitante: _____

(Calle)

(Ciudad)

Aspira al puesto de: _____ Educación: _____

Aspecto personal	Aspecto desagradable, descuidado, desgreñado.	Sin especial cuidado en el vestir o la persona.	En general bien aseado y con buen aspecto.	Muy cuidadoso de su aspecto personal.	Excelente pulcritud y cuidado en el vestir y la persona.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Voz	Desagradable, irritante.	Difícil de entender y habla con vaguedades.	Agradable, tono de voz simpático	Muy clara, fácil de entender.	Excepcionalmente agradable por su calidad, firmeza y claridad					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Serenidad	Intranquilo, turbado.	Un tanto inquieto.	No muestra excepcionales falta de serenidad.	Aparentemente muy tranquilo.	Con excepcional dominio de sí mismo.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Facilidad de expresión	Confuso, falto de lógica.	Un tanto vago y retorcido.	Capta las ideas bastante bien.	Lógico, claro y convincente	Superior aptitud para expresarse.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Confianza en sí mismo	Tímido e insolente.	Vacilante o despótico.	Una razonable seguridad.	Muy seguro de sí mismo, sin insolencia.	Muy seguro de sí, de confianza en su capacidad.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Educación	Sin capacitación fundamental para el puesto.	Bastante educación para el puesto.	Buena formación educativa para el puesto.	Buena educación, está mejorándola al ampliar sus estudios.	Excepcionalmente bien dotado para el puesto.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Inteligencia	Lento, "obtuso".	Tiene poco que ofrecer, más bien torpe.	Capta las cosas con facilidad, es buen oyente.	Alerta, formula preguntas inteligentes.	Excepcionalmente agudo, alerta y entendedor.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Aspiración	Aspiraciones al margen del puesto.	Desea el puesto, pero no piensa más allá.	Desea trabajar, desea progresar.	Mucho ímpetu, tiene planes para progresar.	Excelente motivación, planes muy meditados de progreso.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
Personalidad	Nada adecuado para este puesto.	Personalidad dudosa para este puesto.	Personalidad satisfactoria para este puesto.	Una personalidad muy adecuada para el puesto.	Destacada personalidad para el puesto.					
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100					
	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000
									TOTAL	

Comentarios (Experiencia en el trabajo, estado civil, adecuado para otros puestos, etc.)

Disposición: _____ Firma del entrevistador: _____

Elaboración: Carmen Tiupul

4.2.4.4. Toma de decisiones

La decisión sobre el postulante a seleccionar es responsabilidad de la gerencia de la COAC CHIMBORAZO LTDA., talento humano deberá dar las herramientas necesarias para que se tome una decisión acertada en beneficio del crecimiento institucional.

La etapa final del proceso se traduce en el nuevo personal contratado, si cada fase del proceso de selección fue realizada de manera adecuada, lo más probable el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y se desempeñe productivamente.

4.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Al darle importancia al talento humano, la gerencia debe considerar que puede cuantificar un rasgo humano de su personal (cualidades, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para alcanzar resultados), de igual manera puede realizar un proceso de toma decisiones considerando la selección, el desarrollo, ascensos, y sueldos y salarios, por su parte, le permite llevar un registro histórico (clima, cultura, motivación) y controlar (la estrategia o la operación).

La evaluación debe ser de permanente ejecución, por lo que se deben establecer los procesos.

4.3.1. Objetivos de la Evaluación del desempeño

- Conocer el nivel actual de desempeño del personal que conforma COAC CHIMBORAZO LTDA., para poder mantenerlo e incrementarlo.
- Detectar necesidades de capacitación de los empleados para así fomentar cursos de mejoramiento del desempeño laboral o profesional.
- Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas., es decir rotación y promoción.
- Estudiar la posibilidad de ajuste en sus sueldos o salarios.

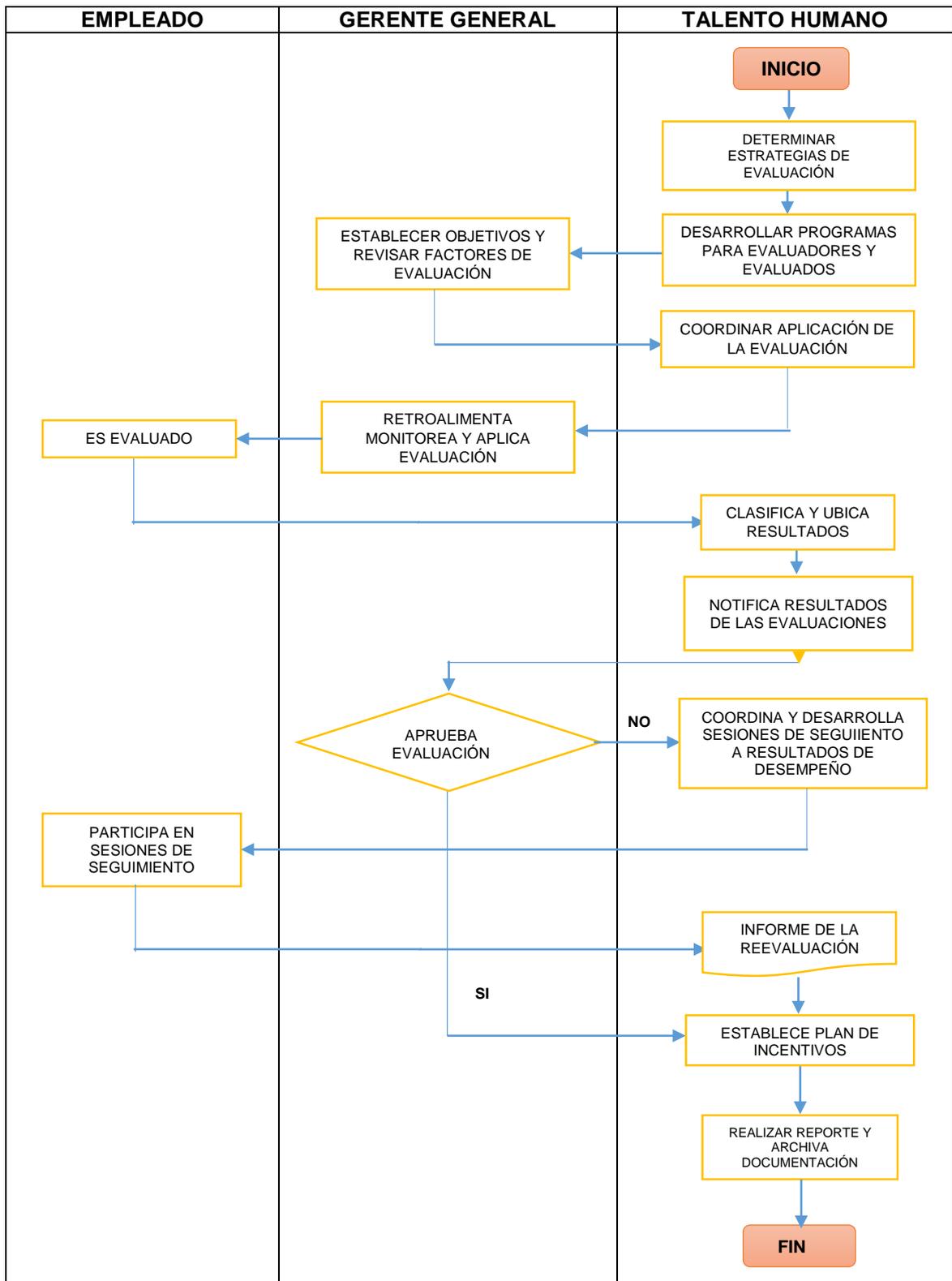
- Detectar debilidades en el campo laboral y generar estrategias de motivación en el lugar de trabajo.
- Detectar fortalezas en los empleados.
- Evaluar la calidad del trabajo realizado por el personal.

4.3.2. Políticas de la Evaluación del desempeño

- El desempeño de los empleados o colaboradores será evaluado de forma semestral, para lo cual los jefes departamentales, serán responsables de medir el desempeño de los trabajadores de sus departamentos, por lo que se deberá coordinar con Talento Humano.
- El empleado que obtuviere una puntuación deficiente durante el proceso, deberá someterse a seguimiento trimestral por dos ocasiones por su jefe inmediato lo que será constatado y verificado por talento humano.
- Todo empleado que obtenga una puntuación superior al promedio, podrá ser considerado para futuros traslados o ascensos para ocupar vacantes que se generen formarán parte de las fuentes internas de reclutamiento.
- El departamento de Talento Humano deberá elaborar los planes de desarrollo individual, con el apoyo de cada jefatura quienes velarán por su ejecución y cumplimiento.

4.3.3. Flujo grama de la Evaluación del desempeño

Gráfico No. 25. Flujoograma de evaluación



Elaboración: Carmen Tiupul

4.3.4. Proceso de Evaluación de desempeño

1. El departamento de Talento Humano establecerá anualmente un cronograma de evaluaciones para el personal de la cooperativa el cual será socializado.
2. Las evaluaciones se realizarán de manera semestral, previa a la reunión acordada entre los jefes de cada departamento y los miembros donde establecerán los objetivos y metas a cumplir en el período dentro del sistema de evaluación del desempeño para COAC CHIMBORAZO LTDA.
3. Los resultados que hayan obtenido los colaboradores de la cooperativa serán socializados con ellos, para que se transparente el proceso.
4. Una vez concluida la evaluación del desempeño a las diferentes áreas de la empresa, el responsable de este proceso entregará el documento a la unidad de Talento Humano de la COAC Chimborazo Ltda.
5. La unidad de Talento Humano es la encargada del registro y promedio de las puntuaciones, para luego de ello determinar si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o si se han detectado posibles necesidades de capacitación.
6. Al finalizar todo el ciclo de evaluación anual, la unidad de Talento Humano de la COAC Chimborazo Ltda., establecerá un plan de incentivos, mejoramiento y desarrollo individual cuya ejecución y cumplimiento será apoyado por cada jefatura. El cual consistirá en el ascenso y la mejora de su posición laboral en la empresa.
7. Para concluir con el proceso, se archivará toda la documentación correspondiente en el expediente de cada colaborador de la cooperativa.

a) Personas responsables de la evaluación

La valoración del desempeño es un proceso que busca reducir posibles incertidumbres de los colaboradores, ya que se le proporcionará retroalimentación de su desempeño, para el encuentro de armonía, en las funciones que ellos desarrollan, permite intercambiar ideas del empleado con sus superiores. La cooperativa utilizará varias alternativas para evaluar el desempeño del empleado, las cuales serán empleadas alternadamente. Como las que se mencionan:

- Auto evaluación de desempeño. Es cuando la evaluación queda a cargo del mismo empleado, este es responsable de su desempeño, y del monitoreo teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea.
- Evaluación de desempeño de línea, una alternativa interesante es el involucramiento del individuo y del gerente donde este sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.
- Evaluación de 360°. Es una evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°.
- Evaluación hacia arriba, permite que el equipo evalúe al gerente, y a los directores de los departamentos.
- Comisión de evaluación del desempeño, es cuando la evaluación la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. Que será la que más aplique la cooperativa.

b) Determinación de las etapas de evaluación

Las etapas que serán parte de la evaluación del desempeño son las siguientes, las cuáles servirán de guía para determinar en qué y cuándo hay que intervenir en este proceso:

Tabla No. 25. Etapas de evaluación

ETAPAS	DESCRPCIÓN
FIJACIÓN DE METAS	Se establece la descripción del puesto a evaluarse y acordando el contenido del trabajo, definen las responsabilidades del puesto y los compromisos de tareas y de desarrollo a alcanzar durante el período en orden de prioridad. Luego se determinan el plazo, las condiciones, los criterios de medición y las fechas de revisión del avance de los mismos, verificando su apego a los objetivos señalados. En esta fase, el evaluador conjuntamente con el evaluado determinan las metas a perseguirse para el logro de los propósitos de la COAC Chimborazo Ltda., y el propio desarrollo personal y profesional del evaluado.
SEGUIMIENTO Y ASESORÍA	Durante los meses quinto y décimo en fechas previamente establecidas entre el evaluador y el evaluado, se llevará a cabo las sesiones de seguimiento y asesoría. Estas reuniones tienen por objeto verificar el avance y grado de cumplimiento de los resultados esperados, analizar dificultades identificadas y estructurar en forma conjunta, nuevas acciones que permitan alcanzar los objetivos esperados.
PERIODICIDAD	El tiempo determinado por el departamento de Talento Humano puede ser semestral para realizar la evaluación.
ELECCIÓN DEL MÉTODO	La unidad de Gestión del Talento Humano tiene la responsabilidad de elegir el método a ser utilizado para las respectivas evaluaciones del desempeño del personal de la empresa, tomando en cuenta todas las necesidades y expectativas para lograr el éxito de la empresa. El cual será aplicado aleatoriamente.
CAPACITACIÓN DEL EVALUADOR	El evaluador debe ser capacitado en el método a ser utilizado para la evaluación del desempeño del personal, tiene que estar enterado de los objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar dentro de la cooperativa. Para lo que recibirá la guía y capacitación de talento humano.
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO	Para el efecto se utilizará las normas y políticas establecidas al comienzo de la evaluación y las disposiciones del departamento de Talento Humano.
ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	Al finalizar el período establecido para las evaluaciones del desempeño se deberá realizar una entrevista entre jefe inmediato y colaborador para revisar de manera conjunta los resultados obtenidos y proceder a hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de tareas y de desarrollo (semestralmente).
EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO	Es el resultado de sintetizar semestralmente, la evaluación de objetivos de trabajo, la evaluación de compromisos de desarrollo y la evaluación del seguimiento de objetivos.
PLANES DE	Se establecen conjuntamente los planes de desarrollo en base a

DESARROLLO	los puntos fuertes y débiles detectados en la evaluación del desempeño a los evaluados.
MÉTODO A UTILIZAR	Tomando en consideración la actividad económica que desarrolla la COAC Chimborazo Ltda., en la cual, los funcionarios y personal encargados del funcionamiento de la empresa consideran que el método de evaluación es el Método de Escala Gráfica.

Elaborado por: Carmen Tiupul

c) Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Este método clasifica a los colaboradores de acuerdo a factores previamente definidos. Se utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los grados de variación de tales factores. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo, mientras mejor sea el resumen, mayor será la precisión del factor.

Tabla No. 26. Ventajas y desventajas del Método Escalas Gráficas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación. • Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización. • Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados. • Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados. • Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividad en la evaluación de desempeño, produce efecto halo, rigidez, y la no participación del evaluado. • Para COAC Chimborazo Ltda., la falta de aplicación de métodos de evaluación de desempeño ha hecho que no se tenga un registro histórico del desempeño de los empleados.

Elaborado por: Carmen Tiupul

FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN: la mejor frecuencia para llevarla a cabo es semestralmente para producir entre evaluador y el evaluado un diálogo motivante.

EMPRESA Y ESTRUCTURA: El subsistema considera la siguiente clasificación de los factores a través de los cuales se medirá el desempeño en los diferentes niveles:

Gráfico No. 26. Factores relacionados con el trabajo

Toma de decisiones

Capacidad para identificar y evaluar alternativas de solución a situaciones presentadas, pro actividad frente a los problemas, asumir riesgos calculados y obtener información adicional que le permita tomar decisiones acertadas y oportunas.

Creatividad

Ideas creativas sugeridas para el mejoramiento de los servicios y procesos, que generan beneficios cualitativos y cuantitativos significativos para la institución.

Conocimiento del proceso

Demuestra resultados de una actividad de aprendizaje continuo, orientación a buscar en forma planificada el conocimiento a profundidad de sus procesos y actividades, con orientación a la polifuncionalidad

Calidad en la ejecución del proceso

Conformidad del proceso de acuerdo a requerimientos de clientes internos y externos, considerando la eficiencia de las actividades ejecutadas.

Predisposición al cambio

Voluntad a aceptar nuevas tareas y responsabilidades, actitud positiva frente a nuevos métodos y sistemas de trabajo. Mide el grado de autonomía en la realización de sus tareas habituales y la supervisión requerida para el cumplimiento de los resultados.

Elaboración: Carmen Tiupul

Tabla No. 27. Factores relacionados con el ambiente organizacional

Interrelación personal y trabajo en equipo

- Capacidad para relacionarse de manera efectiva con el cliente interno y externo. Nivel de contribución de trabajo en equipo y esfuerzo para orientar y comprometer a los integrantes de su equipo para el logro de los resultados.

Cumplimiento de políticas internas

- Actitud de apoyo y cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos para los procesos en los cuales participa su área.

Habilidad de negociación

- Habilidad para establecer acuerdos que satisfagan en forma equitativa a las partes involucradas en procesos de negociación, que son de su responsabilidad con clientes internos y externos, considerando la eficiencia de las actividades ejecutadas.

Predisposición al cambio

- Voluntad a aceptar nuevas tareas y responsabilidades, actitud positiva frente a nuevos métodos y a sistemas de trabajo. Mide el grado de autonomía en la realización de sus tareas habituales y la supervisión requerida para el cumplimiento de resultados.

Elaboración: Carmen Tiupul

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES: Todos los factores son valorados de la misma manera:

Tabla No. 28. Grados de valoración

5 Excelente	Cuando el empleado supera ampliamente las metas y objetivos promedios del grupo.
4 Muy Buena	Cuando el empleado supera el rendimiento del promedio de grupo.
3 Bueno	Cuando el empleado se encuentra dentro del promedio del grupo
2 Inferior	Cuando el empleado no alcanza los resultados y dista de los satisfactorios del grupo.
1 Deficiente	Cuando el rendimiento y la conducta dista mucho del rendimiento del grupo.

Elaboración: Carmen Tiupul

AGRUPAMIENTO DEL PERSONAL: En función de las bases y principios anteriores, el proceso de evaluación del desempeño para la cooperativa deberá considerar el siguiente agrupamiento del personal para su aplicación:

Tabla No. 29. Agrupamiento del personal

GRUPO A	NIVEL GERENCIAL	Responsables de la planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación de las labores relacionadas a la dirección de la cooperativa.
GRUPO B	NIVEL OPERATIVO I	Responsables de la atención directa al cliente, en este grupo se encuentran: secretaria, cajera, asistente de crédito y cobranza que son los que tienen contacto directo con el público, con su atención y servicio personalizado.
GRUPO C	NIVEL OPERATIVO II	Empleados que realizan las actividades objeto de la institución como son los de crédito, director financiero.

Elaboración: Carmen Tiupul

Tabla No. 30. Formato para la evaluación del desempeño de la Cooperativa de Ahorro Crédito Chimborazo Ltda.

N°	RESPONSABLES	ACTIVIDAD
1	Gerente general	Información sobre el número de personas que van a ser evaluadas, fechas de ingreso y/o promoción, tipo de evaluación: prueba semestral.
2	Jefes inmediatos	Entrenamiento a los evaluadores. Contenido del entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"> - Propósito o importancia del programa. - Como evitar errores de calificación. - Mejorar las destrezas de observación. - Como dar información. - Como elaborar planes de desarrollo. - Como realizar seguimiento.
3	Talento humano	Entregar al gerente, los respectivos formatos de evaluación para su desarrollo.
4	Gerente general	Coordinar y realizar una reunión para analizar los resultados de la evaluación del desempeño, entre el gerente y el jefe de talento humano.
5	Jefes inmediatos	Establecer los compromisos y los procesos de cada una de las partes.
6	Gerente general	Revisión de las evaluaciones.
7	Secretaria	Archivar las evaluaciones realizadas en la carpeta individual.

Elaboración: Carmen Tiupul

Tabla No. 31. Valoración

Instrucciones para el evaluador: La persona encargado de realizar esta evaluación, se reunirá con el colaborador y revisará cada uno de los factores que se plantean a continuación, posteriormente deberá asignarles una puntuación en base a la definición de cada uno de los grados de valoración. Le pedimos que sea objetivo y que se concentre en el desempeño que tuvo su subalterno durante el último año.

GRADOS DE VALORACIÓN	5	4	3	2	1
<u>Conocimiento teórico y técnico:</u> Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas académicamente relacionados con las funciones del cargo.					
<u>Eficiencia Administrativa:</u> Son los factores que contribuyen a que los resultados tengan un orden lógico y aseguren el logro de los objetivos en un tiempo determinado.					
<u>Capacidad de análisis y aplicación:</u> Capacidad de entender una educación, desglosándolas en partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Utiliza efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas.					
<u>Forma de cumplir la función:</u> Ejecuta y desarrolla las actividades responsabilidades, y funciones del cargo, teniendo en cuenta su contenido y presentación.					

<u>Rendimiento:</u> Es el logro de utilizar los recursos y habilidades buscando la mayor productividad tanto de su trabajo como en el área					
<u>Volumen de trabajo.-</u> Entrega la cantidad de trabajo asignada de acuerdo a las necesidades y proyecciones que el cargo y el área le requiere.					
<u>Iniciativa y recursividad:</u> Trabajo proactivamente, generando ideas, creando opciones para subir adelante en las tareas y se le encomienden.					
<u>Oportunidad:</u> Cumple con los plazos establecidos para la entrega de los trabajos que se le han asignado.					
<u>Responsabilidad:</u> Se concentra en las necesidades, prioridades y objetivos de la organización en respuesta a las exigencias laborales propias de su puesto de trabajo.					
<u>Exigencia Personal:</u> Predisposición de realizar el trabajo para alcanzar los objetivos fijados, demuestra afán de superación teniendo en cuenta las sugerencias de mejoramiento y capacitación.					
<u>Compromiso institucional:</u> Demuestra sentido de pertenencia con la empresa y en particular con su visión y misión.					
<u>Confidencialidad y lealtad:</u> Buen manejo y uso de la información y de los resultados de acuerdo con las exigencias del cargo.					
<u>Planeación y Organización del trabajo:</u> Capacidad de distribuir adecuadamente las tareas de acuerdo a prioridades o necesidades.					
<u>Establecimiento de prioridades:</u> Identifica y maneja oportunamente situaciones, actividades y procesos de acuerdo a su nivel de importancia.					
<u>Trabajo en equipo y relaciones interpersonales:</u> Propicia la integración de su grupo de trabajo entorno a los programas y actividades de su área o interactúa con los miembros para el logro de los objetivos, dando un trato apropiado a sus superiores, compañeros subordinados y clientes.					
<u>Hábitos de trabajo y disciplina:</u> Cumple con el horario establecido por la empresa. Es organizado en su puesto de trabajo, maneja adecuadamente la documentación a su cargo; tiene cuidado con el manejo de los equipos y optimiza los recursos.					
Factores a Mejorar:					
Recomendaciones:					
Necesidades de Capacitación:					
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del Evaluador</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del Evaluado</p> </div> </div>					

Elaboración: Carmen Tiupul

Para conocer los resultados finales se deberá sumar todas las puntuaciones alcanzadas y divididas para doce, obteniendo así la puntuación promedio de evaluación del empleado.

4.4. SISTEMA DE INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Concretar las actividades necesarias para brindar al personal de nuevo ingreso, las facilidades para que su proceso de incorporación a la cooperativa se realice pertinentemente, con base en información clara respecto a las características de la institución financiera, las compromisos asociados al puesto que asume al incorporarse como empleado de la COAC Chimborazo Ltda.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción, es una parte vital de la administración de los recursos humanos, la adecuada integración de los nuevos colaboradores en la cooperativa, es fundamental, el cual debe ser presentado, informado e incorporado a la cooperativa, con su cultura organizacional, valores y principios. Además de conocer estos aspectos, deberá ponerlos en práctica e interiorizarlos ya que aplicará y promoverá estos conceptos durante su permanencia en la institución.

4.4.1. Objetivos de la inducción del talento humano

La inducción tiene como propósito fundamental el estimular al nuevo trabajador para que su integración a la empresa y al grupo de trabajo sea fluida, sin embargo existen otros objetivos importantes que los señalamos a continuación:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la cooperativa, haciendo que el recibimiento por parte del grupo de trabajo sea cordial y armónico.
- Colaborar para que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones, horarios y beneficios de la cooperativa.
- Crear una actitud favorable hacia la cooperativa y sus objetivos.

- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, haciendo que se familiarice de forma inmediata con la institución y su personal.

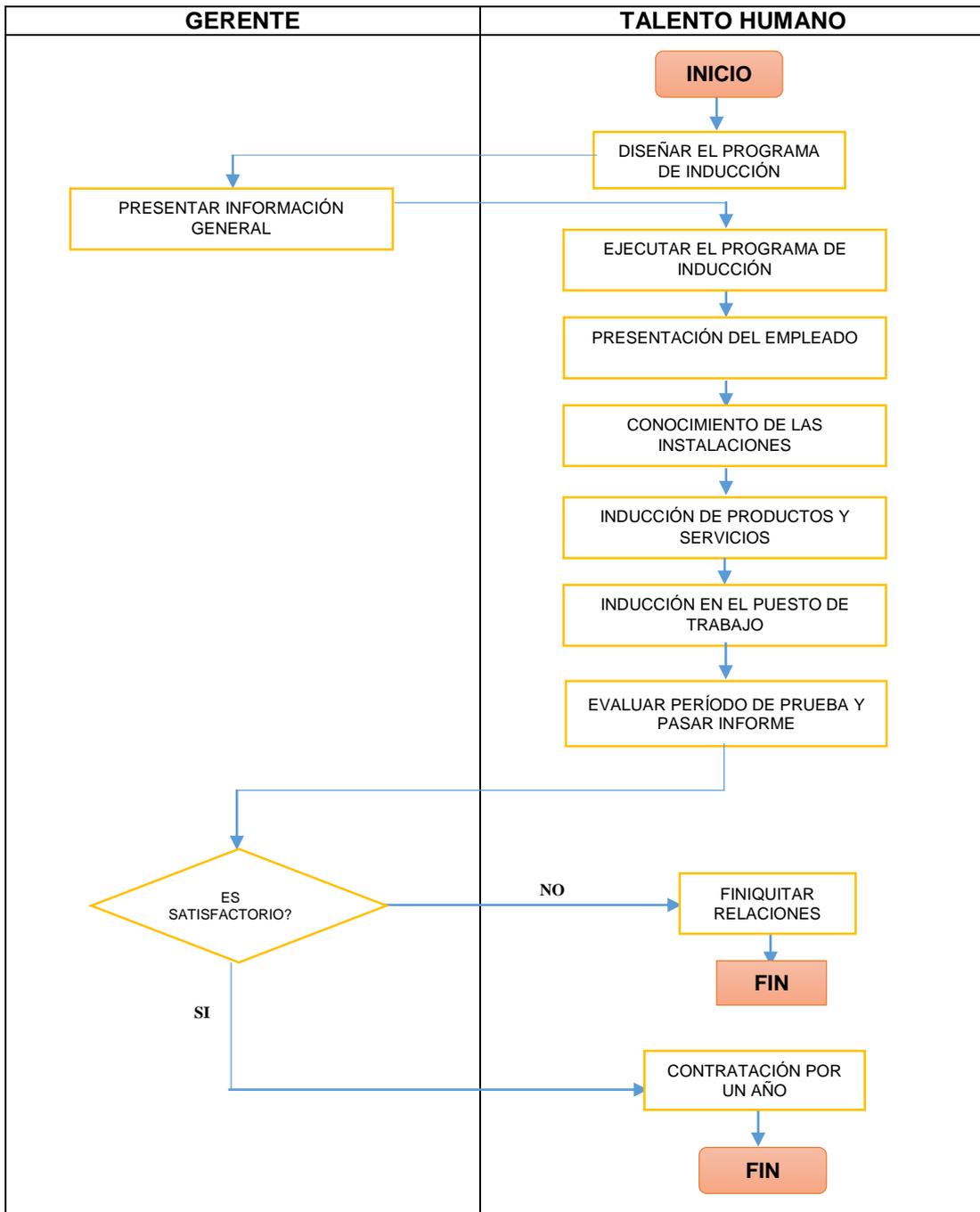
4.4.2. Políticas para la inducción del talento humano

Talento Humano será quien lleve a cabo el proceso de inducción, deberá observar las siguientes directrices para asegurar resultados positivos:

- Se llevara a cabo durante las dos primeras semanas de trabajo del nuevo empleado, los tres primeros días será inducido en temas de información de la cooperativa, como historia, manuales, reglamentos, presentación con el personal, y demás detalles, los otros dos días será inducido en productos y servicios de la cooperativa, sin importar a que cargo vaya, todos los miembros de la cooperativa deberán conocer, por lo menos de forma básica la información de productos que se ofrecen, y la segunda semana la inducción se realizará ya en el puesto que desempeñará.
- El jefe inmediato se convirtiera en tutor del nuevo integrante de su área, dicho tutor estará encargado de velar por su integración, deberá acompañarlo y guiarlo durante este período inicial; en este caso la unidad de Talento Humano proporcionará la planificación para este proceso.
- Al mes de ejecutado el plan de inducción, el jefe inmediato deberá hacer seguimiento y solicitar retroalimentación por parte del colaborador para reforzar y esclarecer posibles dudas o errores que se estén presentando.

4.4.3. Flujograma de inducción del talento humano

Gráfico No. 27. Flujograma de inducción



Elaboración: Carmen Tiupul

4.4.4. Proceso de inducción del talento humano

a) Ejecución del programa de inducción

El contenido del programa de inducción debe ser una síntesis de los aspectos más importantes de la cooperativa, de tal forma que el nuevo empleado pueda captar el mensaje y no se pierda con demasiada información. El programa debe entregar la siguiente información:

ASPECTOS GENERALES:

- Historia de la cooperativa.
- Misión, Visión y objetivos.
- Estructura jerárquica.
- Principios, políticas y normas corporativas.

BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL PERSONAL:

- Fechas de pago y políticas de remuneraciones.
- Seguro Social.
- Descuentos.
- Seguros

PRESENTACIÓN Y RECORRIDO POR LA EMPRESA:

- Recorrido por las diferentes áreas de la empresa.
- Presentación a los compañeros de trabajo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Entrega de la descripción del cargo al nuevo colaborador en el cual se detallan las actividades, frecuencia, resultados esperados, objetivos del cargo, relaciones interpersonales, entre otras.

Tabla No. 32. Formato de inducción de personal

FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	
FECHA	
TIPO DE ACTIVIDAD	<input type="checkbox"/> Trabajador Nuevo <input type="checkbox"/> Reubicación <input type="checkbox"/> Otra (Indicar)-----
Nombre el Trabajador	
Área a la que se vinculará	
DECLARACIÓN	
<p>Yo-----, con Cédula de Identidad N°----- -----declaro haber participado en el programa de Inducción específico de Prevención de Riesgos, Salud en el Trabajo para el cargo de ----- que desempeñaré en la institución. Para lo cual se me ha explicado los temas que a continuación se detalla.</p> <p>1.- <input type="checkbox"/> Reglamentos y manuales</p> <p>2.- <input type="checkbox"/> Políticas y planificación estratégica de cooperativa</p> <p>3.- <input type="checkbox"/> Prevención de Accidentes y enfermedades profesionales</p> <p>4.- <input type="checkbox"/> Factores de Riesgo del Trabajo</p> <p>5.- <input type="checkbox"/> Elementos de Protección personal a utilizar</p> <p>6.- <input type="checkbox"/> Aspectos generales de la cooperativa</p> <p>7.- <input type="checkbox"/> Beneficios y servicios del personal</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">Firma del Trabajador</p>	
RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	
<p>-----</p> <p>NOMBRE Y FIRMA</p>	

Elaboración: Carmen Tiupul

b) Formato de inducción en el puesto de trabajo

Durante la inducción que recibirá su nuevo empleado en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Tabla No. 33. Lista de chequeo

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

ACTIVIDAD	Aplica		Ejecutada		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	
Definir el tiempo de inducción					
Entregar al empleado el cronograma de inducción					
Explicar al nuevo empleado las actividades programas en la inducción					
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar (puesto de trabajo) y entregar los elementos necesarios					
Entregar un inventarios de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable					
Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y materiales					
Entregar una lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de personas que laboran en la dependencia					
Presentar al personal de la cooperativa					
Explicar las normas y políticas y generalidades de la cooperativa					
Indicar el horario de trabajo					
Asesorar en atención al cliente					
Asignar una cuenta de Correo Electrónico y su adecuado manejo					
Capacitación en su puesto de trabajo					

Elaboración: Carmen Tiupul

Tabla No. 34. Cronograma de inducción al cargo

COLABORADOR: _____

PUESTO: _____

RESPONSABLE INDUCCIÓN: _____

DEL _____ **AL** _____

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	FIRMA DEL CAPACITADO	FIRMA DEL CAPACITADOR

Elaboración: Carmen Tiupul

Una vez que hayan cumplido todas las actividades previstas, tanto el formato de inducción de personal, la lista de chequeo y el cronograma deberán ser entregados a la unidad de Talento Humano, con el objetivo de dejar un registro físico de que se realizó el proceso en su totalidad.

4.5. SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Este proceso se basa en la identificación de las actividades claves de los cargos y para a través de distintas estrategias formativas, capacitar individuos según los lineamientos de los objetivos y estrategias de la institución.

4.5.1. Objetivos de capacitación y desarrollo del talento humano

Un buen plan de capacitación logrará un desempeño adecuado en el cargo y preparará al colaborador para enfrentar las exigencias que se presentan dentro y fuera del ambiente de trabajo.

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores para lograr incrementar la productividad y beneficios de la empresa.

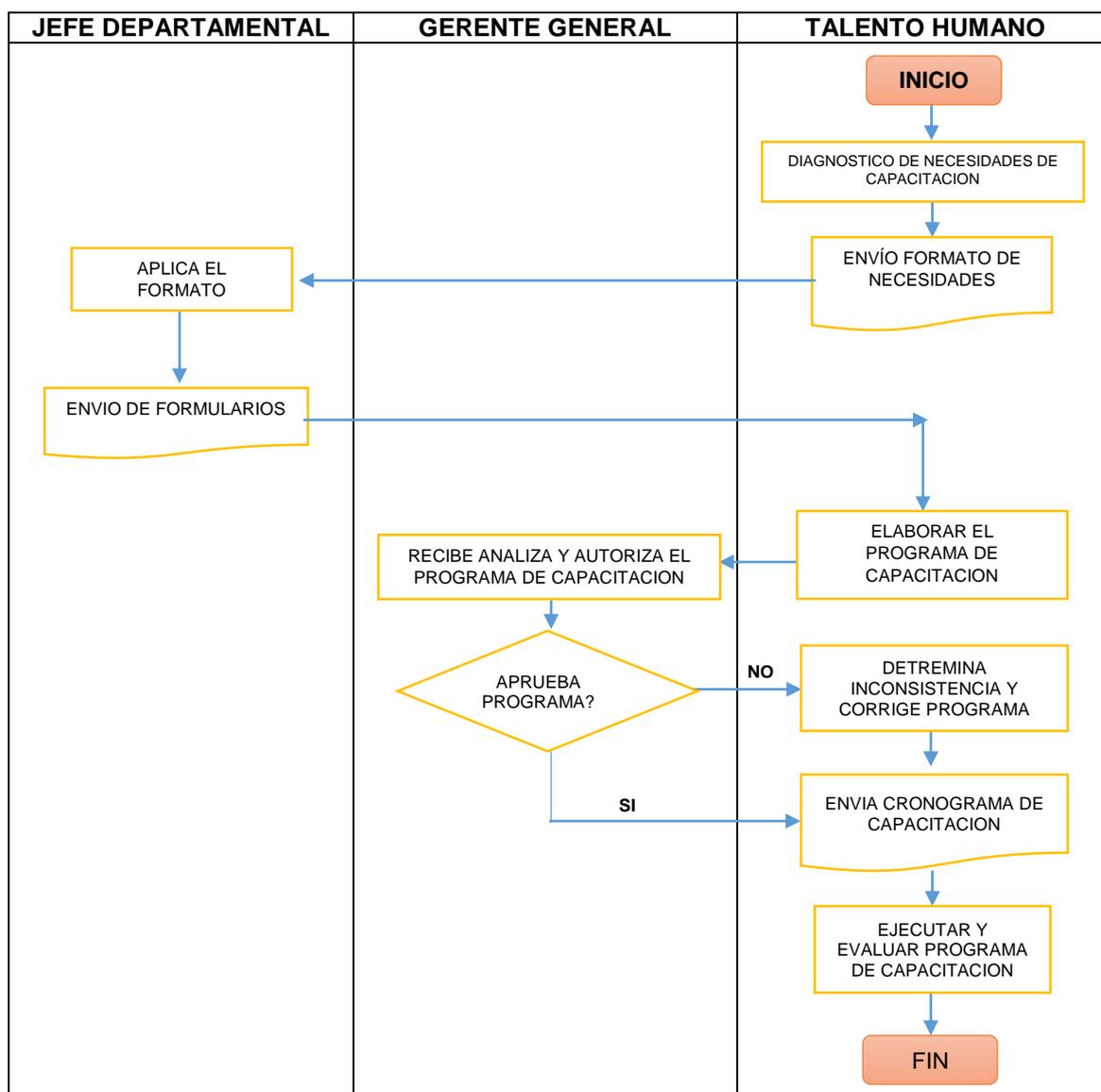
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y su relación de compañerismo, así como incentivar el trabajo en equipo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, con el objetivo de lograr ascensos y superación laboral.

4.5.2. Políticas de capacitación y desarrollo del talento humano

- Proporcionar la atención inmediata a las propuestas de capacitación efectuadas por las áreas de trabajo de la institución.
- Instrumentar los planes y programas de capacitación, con el fin de atender las necesidades de capacitación de las áreas de trabajo en un corto y mediano plazo.
- Establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación.
- Verificar la calidad y consistencia del diseño del curso/taller, conocer el nivel de comprensión de los objetivos y contenidos del curso/taller percibido por los participantes.

4.5.3. Flujograma de capacitación y desarrollo del talento humano

Gráfico No. 28. Flujoograma de capacitación



Elaboración: Carmen Tiupul

4.5.4. Proceso de capacitación y desarrollo del talento humano

El plan de capacitación que fue propuesto para la COAC Chimborazo Ltda., se basa en un diagnóstico de las necesidades que el personal tenía en el desarrollo de las actividades laborales de la cooperativa.

Es importante anotar que las capacitaciones, que vayan a ser aplicadas deberán contar con la aprobación en este caso no sólo de gerencia sino también de los miembros del Consejo de Administración, ya que se necesita de un presupuesto para su ejecución.

4.5.5. Métodos empleados en el inventario de necesidades de capacitación según Idalberto Chiavennato:

Tabla No. 35. Métodos de inventario de necesidades

MÉTODO	DEFINICIÓN
Análisis organizacional:	Se identifican y analizan las brechas existentes entre la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa e incluso se puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia, así como enfocarse en las deficiencias de desempeño o en el nivel de la organización total.
Análisis de los recursos humanos:	Identificación de los comportamientos, actitudes y competencias requeridas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización
Análisis de cargos:	Análisis de las funciones, actividades, tareas y requisitos exigidos por los cargos. Brechas, cambios o ajustes que se hayan producido y que generan un cambio en los conocimientos, habilidades o competencias requeridas para el cargo.

Elaboración: (Chiavennato & Sapiro, 2004)

4.5.6. Programación de la capacitación:

Se debe realizar la planificación de las capacitaciones, talleres con anticipación, y en horarios que no interfieran con el normal funcionamiento de la atención a los clientes. El contenido del programa depende de las necesidades y objetivos que se establezcan y tienen que ver con el fortalecimiento o creación de habilidades, conocimientos o el refuerzo de factores de desarrollo del colaborador.

Para garantizar los mejores resultados y la productividad y el mayor beneficio de los programas de capacitación es importar utilizar métodos que atraigan la atención de los colaboradores, que ayuden e incentiven a una buena atención al cliente y al desarrollo de la iniciativa de los empleados para un mayor aporte al crecimiento institucional.

4.5.7. Técnicas de aprendizaje

En esta etapa el proceso se seleccionaran los materiales didácticos y pedagógicos, técnicas e instrumentos requeridos para lograr los objetivos de aprendizaje:

- Recursos audiovisuales.
- Roy playing. (juego de roles y dramatizadores)
- Utilización de medios electrónicos, navegación en el Internet, video conferencias.
- La formación en el puesto de trabajo.
- La rotación en puestos de trabajo.

4.5.8. Evaluación del programa

La evaluación del programa constituye la etapa final del proceso, por medio del cual se verificará en qué medida el evento de capacitación logró los objetivos que se había planteado al inicio. Se puede resumir los principales niveles de evaluación de los programas en los siguientes:

Tabla No. 36. Evaluación del programa

NIVEL de evaluación:	DESCRIPCIÓN
REACCIÓN – SATISFACCIÓN	Mide la reacción o el grado de satisfacción de los participantes con el programa. Este tipo de evaluación considera los siguientes aspectos: Evaluación del instructor, percepción del grado de conocimientos, habilidades para transmitir los conocimientos del programa, instalaciones donde se ejecute el programa, duración, alimentación, entre otros.
APRENDIZAJE	Mide si el programa promueve el desarrollo de conocimientos y habilidades en los participantes. Si es una capacitación se refiere al grado de los objetivos del curso de aprendizaje fueron logrados.

TRANSFERENCIA	Mide si el programa ha generado cambios conductuales que se estén aplicando en el lugar de trabajo. En un curso de capacitación se trata de determinar si los participantes están aplicando su aprendizaje en el lugar de trabajo. En coordinación con el supervisor o jefe de capacitación, la persona de recursos humanos encargado, del subsistema de capacitación, programar esta evaluación que puede ser realizada a los 3 y 6 meses de haber conducido el programa y que se basará en la observación de lo aplicado.
IMPACTO INSTITUCIONAL	En este nivel se trata de determinar qué cambios se están dando en la organización como consecuencia de la aplicación del nivel anterior. Por ejemplo, si los participantes de un curso aplican su aprendizaje, eso puede tener el impacto de reducir el tiempo del ciclo de un procesos bajar el nivel de quejas de los clientes, reducir costo, etc.

Elaboración: (Chiavenato, 2011)

Para obtener el máximo beneficio de los programas de capacitación debemos tener el apoyo y aprobación de la gerencia y del Consejo de Administración, así como la asignación presupuestaria para su ejecución.

CONCLUSIONES

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., no cuenta con un Sistema de Administración de Talento Humano y hasta el momento su administración ha sido llevada de manera empírica, a pesar de contar con un manual de funciones éste, solo se limita a establecer las actividades de cada cargo, así que es importante establecer por medio de un sistema el proceso completo de administrar el personal.
- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., no cuenta con un número alto de colaboradores, pues es una institución financiera que se encuentra en desarrollo y crecimiento, por lo que es importante establecer el sistema integrado de administración de talento humano para que sea socializado e implementado para las nuevas adhesiones de colaboradores.
- ❖ El sistema de administración de talento humano no sólo proporciona métodos y actividades a realizar en cada proceso inherente a los colaboradores, sino que proporciona orden a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, inducción y capacitación.

RECOMENDACIONES

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. debe implementar el presente Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, debido a la importancia y lo fundamental de esa área para el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de la institución, ya que de éste depende aprovechar al máximo la productividad de los colaboradores.

- ❖ Se debe cambiar la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., ya que la actual no cuenta con un Departamento de Talento Humano, por lo que se sugiere su creación, ya que es indispensable que los procesos de administración del personal tengan un responsable, el cual no sólo sea el encargado de ejecutar éstos procesos sino también de guiar a los colaboradores.

- ❖ La inversión en capacitación al personal, para lograr un mejor desarrollo de la cooperativa, en temas fundamentales como atención al cliente, y captación de nuevos socios que permitan crecer y aumentar los beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9a ed. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. 3ª ed. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. 2ª ed. México: Mc Graw Hill

Cuestas, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las empresas 6a ed. México: Mc Graw Hill.

Canal, P. (1 de Mayo de 2013). Definición y funciones de departamentos Financieros. (Recuperado el 12 de Marzo de 2015), de <http://www.todostartups.com/bloggers/definicion-y-funciones-de-un-departamento-de-rrhh-por-iebschool>

ANEXOS

ANEXO 1.- MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES CHIMBORAZO.	
TITULO DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
FECHA DE ELABORACIÓN:	Mayo/2012
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa con el propósito de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Cooperativa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta Directiva.	
DEPARTAMENTO:	Gerencia
DESCRIPCIÓN RESUMEN DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> – Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo y financiero. – Velar por la organización y buena marcha de la Cooperativa. – Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos. – Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la empresa. – Elaborar el presupuesto y presentarlo a la Junta Directiva y cuidar su manejo de acuerdo a las normas que lo reglamentan. – Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Cooperativa. – Seleccionar personal competente y desarrollar programas de capacitaciones para potenciar sus capacidades. – Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados. – Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la Cooperativa. – Se encarga de la contratación y despido de personal. – Está autorizado a firmar los cheques de la empresa. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) REQUISITOS INTELECTUALES	
Formación:	Título profesional en Administración de Empresas.
Experiencia:	Más de 3 años de experiencia en cargos similares.
Aptitudes:	Capaz de asumir riesgos Tener iniciativa, creatividad e innovación. Capacidad de Negociación Rapidez de decisión.
b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes	
c) CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo normal, el nivel de ruido es regular, la seguridad puede ser a veces peligrosa debido a la ubicación de la Cooperativa.	

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONESCHIMBORAZO.	
TITULO DEL PUESTO:	CONTADOR
FECHA DE ELABORACIÓN:	Mayo/2012
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Se encarga de registrar todos los movimientos contables que se generan dentro de la Cooperativa, preparar registros financieros, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, presentar los estados financieros a la gerencia.	
DEPARTAMENTO:	Administración
DESCRIPCIÓN RESUMEN DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para la Cooperativa. - Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la Gerencia General. - Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la Cooperativa, además mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación. - Preparar y presentar las declaraciones tributarias en el SRI . - Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. - Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. - Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas. - Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente y Entidades de Supervisión. - Organizar y distribuir las actividades de los auxiliares contables. - Supervisar al auxiliar de contabilidad en la realización de sus funciones. - Registro contable de todas las operaciones realizadas por el sistema. - Recopilación de información para la elaboración del presupuesto. - Cualquier otra función que la gerencia le asigne. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) REQUISITOS INTELECTUALES	
Formación:	Título profesional universitario en Administración de Empresas y en Contabilidad
Experiencia:	Mínimo de tres años de experiencia en funciones similares
Aptitudes:	Planificador. Alta capacidad de cálculo, análisis y de síntesis Excelentes relaciones interpersonales Eficiente administración del tiempo
b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Ser responsable de que la información contable de la Cooperativa sea confiable y oportuna para la toma de decisiones.	
c) CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente de trabajo normal debido a que la iluminación está en buenas condiciones y el ruido es regular.	

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES CHIMBORAZO.	
TITULO DEL PUESTO:	Analista en Sistemas
FECHA DE ELABORACIÓN:	Mayo/2012
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Coordinar y desarrollar sistemas que satisfagan oportunamente las necesidades de la Cooperativa, programación y administración de base de datos.	
DEPARTAMENTO:	Sistemas
DESCRIPCIÓN RESUMEN DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del sistema informático. - Garantizar la conectividad de los equipos y sistemas con los demás departamentos de la Cooperativa. - Brindar mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software. - Evaluar la necesidad de incorporar sistemas de uso local. - Proporcionar asistencia y apoyo en aspectos informáticos. - Actualización de programas. - Configuraciones de redes. - Control del flujo de datos. - Respaldo de base de datos. - Proponer la implementación de sistemas de información y comunicación que garanticen la eficiencia y eficacia mediante mecanismos de control y seguimiento. - Cualquier otra que le designe la Gerencia y que esté relacionada con la naturaleza de su puesto. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) REQUISITOS INTELECTUALES	
Formación:	Título académico preferentemente en las áreas de licenciatura o ingeniería en ciencias de la computación o sistemas.
Experiencia:	Mínimo de tres años de experiencia en funciones similares
Aptitudes:	Alta capacidad de análisis y de síntesis. Excelente agilidad numérica. Excelentes relaciones interpersonales. Capaz de asumir riesgos. Poseer iniciativa, creatividad e innovación.
b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Garantizar el funcionamiento de programas, sistemas y subsistemas de información.	
c) CONDICIONES DE TRABAJO	
Normal debido a que la iluminación y ventilación se encuentran en buen estado. Ligeramente inseguro porque la ubicación de la Cooperativa está en una zona peligrosa.	

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONESCHIMBORAZO.	
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Créditos
FECHA DE ELABORACIÓN:	Mayo/2012
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Tiene como objetivo principal la otorgación de los diferentes créditos que ofrece la Cooperativa	
DEPARTAMENTO:	Créditos
DESCRIPCIÓN RESUMEN DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar los diferentes créditos que ofrece la Cooperativa. 2. Realizar verificaciones físicas y telefónicas de los socios para otorgar un crédito. 3. Realizar el cobro de cartera. 4. Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones. 5. Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo. 6. Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos. 7. Entregar informes mensuales sobre la otorgación de créditos. 8. Cualquier otra que le designe la Gerencia y que esté relacionada con la naturaleza de su puesto. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) REQUISITOS INTELECTUALES	
Formación:	Título en contabilidad
Experiencia:	Mínimo de tres años de experiencia en funciones similares
Aptitudes:	Rapidez de decisión. Habilidad expresiva. Buena atención a los socios.
b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<p>Emisión de créditos. Documentos para otorgar un crédito (pagarés, facturas, etc.). Cobro de cartera. Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.</p>	
c) CONDICIONES DE TRABAJO	
Se presenta un ambiente cómodo, sin ruido y claro.	

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONESCHIMBORAZO.	
TITULO DEL PUESTO:	Cajero
FECHA DE ELABORACIÓN:	Mayo/2012
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Se encargará del ingreso y egreso de dinero por los servicios que presta la Cooperativa a sus socios.	
DEPARTAMENTO:	Caja
DESCRIPCIÓN RESUMEN DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al público en general. 2. Cobrar los intereses generados por la emisión de créditos. 3. Emitir y actualizar libretas de ahorros. 4. Pagar salarios a los trabajadores de empresas socias. 5. Emitir el reporte diario de caja. 6. Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo. 7. Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos. 8. Brindar información sobre los servicios que ofrece la Cooperativa. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) REQUISITOS INTELECTUALES	
Formación:	Título en contabilidad, administración
Experiencia:	Mínimo de tres años de experiencia en funciones similares
Aptitudes:	Rapidez de decisión. Habilidad expresiva. Buena atención a los socios.
b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Responsabilidad sobre el dinero de caja.	
c) CONDICIONES DE TRABAJO	
Se presenta un ambiente cómodo, sin ruido y claro.	

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONESCHIMBORAZO.	
TITULO DEL PUESTO:	MENSAJERO Y CONSERJE
FECHA DE ELABORACIÓN:	Mayo/2012
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Apoyar a la administración en el traslado de documentos y mantener en buenas condiciones las oficinas de la Cooperativa.	
DEPARTAMENTO:	Mensajería y Limpieza
DESCRIPCIÓN RESUMEN DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir y cerrar las oficinas de la Cooperativa. 2. Hacer la limpieza de las oficinas de la empresa. 3. Realizar depósito y cobro de cheques. 4. Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados. 5. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
a) REQUISITOS INTELECTUALES	
Formación:	Ser bachiller en cualquier área
Experiencia:	No es necesario
Aptitudes:	Orden y organización.
b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Mantener en buen estado las oficinas de la Cooperativa y garantizar la entrega de documentos.	
c) CONDICIONES DE TRABAJO	
Se presenta un ambiente cómodo y ordenado	

ANEXO 2.- ESTATUTO DE LA COOPERATIVA

Estatutos “Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo”

CAPITULO I

CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y FINES

ART. 1. Con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, se constituye la Cooperativa de Ahorro y crédito “Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo”, que se registrará para su funcionamiento por estos Estatutos, La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Reglamento General de la Ley.

ART. 2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo, observará los principios y prácticas del sistema Cooperativo y en especial los siguientes:

- Igualdad de derechos y obligaciones de sus MIEMBROS
- Libre ingreso y retiro voluntario.
- Neutralidad política y religiosa.
- El derecho de los socios a fiscalizar las operaciones y la gestión de sus personeros y organismos.

ART. 3 La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Tendrá como finalidad la solidaridad y mejoramiento económico de sus socios y para cumplir este objetivo prestará los siguientes servicios:

- a.** Estimular el ahorro entre sus afiliados;
- b.** Conceder y facilitar crédito a sus afiliados en las condiciones más ventajosas para ellos;
- c.** Adecuar a los afiliados en todas las fases del servicio de ahorro y crédito a sus problemas sociales y económicos.
- d.** Patrocinar acciones que procuren el mejoramiento social, cultural y económico de sus afiliados.

ART. 4 La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo. Será de responsabilidad limitada al capital social y de duración indefinida.

CAPÍTULO II DE LOS SOCIOS

ART. 5 Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo. Serán todos aquellos que posteriormente soliciten su ingreso por escrito y sean aceptados por el Consejo de Administración, conforme al Artículo 24 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

ART. 6 Serán deberes y derechos de los socios:

- a. Concurrir con voz y voto a las Asambleas Generales, cada socio tendrá derecho a un voto;
- b. Elegir, ser elegido y desempeñar las funciones que se le encomendare;
- c. Obtener de los organismos competentes todos los informes relativos al movimiento de la Cooperativa;
- d. Aportar obligatoriamente, por lo menos veinte dólares mensuales;
- e. Obtener los servicios que presta la Cooperativa.

ART. 7 Las dificultades y controversias entre los socios y la Cooperativa serán resueltas por la Asamblea General conforme al Artículo 25, cuyo fallo será susceptible de apelación ante la Superintendencia dentro del término de cinco días contados a partir de la notificación con la exclusión..

ART. 8 La calidad de socio se pierde por las siguientes causas:

- a. Por retiro voluntario;
- b. Por pérdida de alguno o algunos de los requisitos indispensables para tener la calidad de socio;
- c. Por exclusión;
- d. Por fallecimiento.

ART. 9 El socio de la Cooperativa, podrá retirarse voluntariamente en cualquier

tiempo, para lo que deberá presentar por escrito una solicitud al Consejo de Administración.

ART. 10 La fecha en que el socio presente la solicitud de retiro ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales correspondientes, aun cuando dicha solicitud haya sido aceptada con fecha posterior o no se haya comunicado resolución alguna al interesado en un plazo de treinta días contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud. En este caso se tomará como aceptación tácita.

ART. 11 En caso de pérdida de alguno o algunos de los requisitos indispensable para tener la calidad de socio, y conservarse como tal el Consejo de Administración notificará al afectado, para que en el plazo de treinta días cumpla el requisito o requisitos y obligaciones que le faltaren cumplir, y si no lo hiciera dispondrá su separación, ordenando la liquidación de sus haberes de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento a la Ley Artículo 26 y 27

ART. 12 En caso de retiro o cesión de la totalidad de los certificados de aportación, automáticamente el socio quedará separado de la entidad y se ordenará la liquidación de sus haberes de conformidad con la Ley.

ART. 13 La exclusión del socio será acordada por el Consejo de Administración por infringir reiteradamente las disposiciones constantes tanto en la Ley de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento General y el presente Estatuto.

ART. 14 El Consejo de Administración notificará a la Asamblea General para que resuelva la exclusión por expulsión de un socio, previa la comprobación suficiente y por escrito de los cargos establecidos contra el acusado, en los siguientes casos:

- Por actividad política o religiosa en la Cooperativa;
- Por mala conducta notoria, por malversación de fondos de la entidad, desfalco contra la misma, delitos contra la propiedad, el honor o la vida de las personas;
- Por agresión de obra a los dirigentes de la Cooperativa, siempre que la agresión provenga de asuntos relacionados con la entidad;
- Por realizar procedimientos desleales a los fines de la Cooperativa, así como por dirigir actividades disociadoras en perjuicio de la Cooperativa;
- Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la Cooperativa, de los socios o terceros;
- Por servirse de la Cooperativa para beneficios de terceros;

- Por haber utilizado a la Cooperativa como forma de explotación o de engaño.

ART. 15 La Asamblea General, mediante la presidencia de la Cooperativa antes de resolver sobre la expulsión del socio, notificará a éste, para que presente todas las pruebas a favor suyo en relación con los motivos que se le inculpe.

ART. 16 En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le corresponden por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad a lo dispuesto en el Código Civil, la Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

CAPITULO III

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

ART. 17 La Cooperativa de ahorro y crédito Chimborazo, tendrá los siguientes organismos:

- a. Asamblea General;
- b. Consejo de Administración;
- c. Consejo de Vigilancia;
- d. Gerente; y
- e. Comité de Crédito.

SECCIÓN I

DE LA ASAMBLEA GENERAL

ART. 18 La Asamblea General es la autoridad máxima de la Cooperativa, y estará constituida por los afiliados que estuvieren en pleno goce de sus derechos.

ART. 19 La Asamblea General estará legalmente constituida por la mitad más uno de los afiliados que figuren en el registro respectivo y que estuvieren en pleno goce de sus derechos. Si no hubiere quorum para la hora fijada, la Asamblea se instalará una hora después, con el número de socios presentes, y sus resoluciones serán obligatorias para todos los socios.

ART. 20 Existirán dos clases de Asambleas: Ordinarias, Extraordinarias e

informativas, conforme al Artículo 30 del reglamento general:

Las asambleas generales ordinarias se reunirán por lo menos dos veces al año. En la primera asamblea anual, que se reunirá dentro de los primeros tres meses del año, se conocerá, aprobará o rechazará los informes económicos y de gestión del gerente y directivos; los estados financieros; se elegirá a los consejeros, cuando proceda estatutariamente, y se tratará cualquier otro asunto que conste en el orden del día determinado en la convocatoria.

Las asambleas generales ordinarias de las Cooperativas de ahorro y crédito, podrán efectuarse anualmente.

Las asambleas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

ART. 21 En las Asambleas Generales solo se tratarán de los asuntos para los que hubieren sido convocadas. La convocatoria será por escrito e indicará el día, el lugar, la hora y el orden del día, debiendo hacerse con 8 días de anticipación

ART. 22 Los socios tendrán derecho a un voto, sea cualquiera el número de certificados de aportación que posean. Un mismo socio no podrá representar a más de un socio ausente e incapacitado de asistir a la Asamblea.

ART. 23 Las resoluciones de la Asamblea General se aprobarán por mayoría de votos, es decir la mitad más uno de los concurrentes a la Asamblea. En caso de empate el Presidente de la Asamblea tendrá voto dirimente. La elección y remoción de directivos o gerente y la exclusión de socios, se efectuará en votación secreta. Los miembros de los consejos y comisiones, tendrán únicamente derecho a voz informativa, en la aprobación de sus informes, balances o en asuntos en que se juzgue su posible responsabilidad por infracciones legales o estatutarias.

ART. 24 Presidirá la Asamblea General el Presidente del Consejo de Administración, en caso de ausencia o vacante de dicho funcionario, será el Primer Vocal principal de dicho Consejo y así sucesivamente en su orden de elección. En caso de ausencia total de éstos, lo hará un miembro elegido de entre los concurrentes. Actuará en la Secretaría, el Secretario de la Cooperativa o un Secretario ad-hoc designado por el Presidente de la Asamblea.

ART. 25 Serán funciones y atribuciones de la Asamblea General conforme al Artículo 25 del Reglamento General:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor interno y externo de la tema que presentará, a su consideración, el consejo de vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa» o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento, y el estatuto social;
10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la Cooperativa;
13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la tema de auditores seleccionados por el consejo de vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la asamblea general procederá a designar su remplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,
15. Las demás establecidas en la Ley, este Reglamento y el estatuto social.

ART. 26 El Consejo de Administración es el Organismo directivo de la Cooperativa y estará integrado de acuerdo con el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

SECCIÓN II DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ART. 27 El Consejo de Administración tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a.** Cumplir y hacer cumplir la Ley, los Reglamentos y Estatutos;
- b.** Aceptar y rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios y conocer las notas de separación de los mismos;
- c.** Autorizar los contratos en los que intervenga la Cooperativa;
- d.** Resolver en caso de urgencia las cuestiones que se presentaren y que no estén previstas en la Ley, el reglamento General o los estatutos. Y se dará cuenta de ello a la Asamblea General para su ratificación;
- e.** Nombrar y remover con causa justa al Gerente y empleados de la Cooperativa, aceptar o rechazar sus renunciaciones, conceder o negar licencias, fijar la cuantía de sus sueldos y salarios, reglamentar sus atribuciones y funciones;
- f.** Exigir al Gerente la caución necesaria para el desempeño de su cargo, así como a los demás empleados que manejen fondos de la Entidad;
- g.** Solicitar a Asamblea General
- h.** Decidir sobre la inversión de fondos de la Cooperativa, que no sean necesarios para préstamos de los socios;
- i.** Dictar normas generales sobre la concesión de préstamos;
- j.** j) Elaborar la proforma presupuestaria anual y semestral a consideración de la Asamblea General.
- k.** l). Sesionar por lo menos una vez por semana;
- l.** m). Designar las Comisiones que fueren necesarios;

ART. 28 El Consejo de Administración, es el órgano directivo y de fijación de políticas de la Cooperativa durará en sus funciones dos años y en su primera sesión nombrará de su seno al Presidente y Secretario de la Cooperativa. Estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

ART. 29 El quorum del Consejo de Administración está constituido por la mayoría de sus integrantes. En caso de empate, para decidir sus resoluciones, el Presidente tendrá voto dirimente.

SECCIÓN III DEL PRESIDENTE

ART. 30 Será elegido por el consejo de administración de entre sus miembros y podrá ser removido, en cualquier tiempo por causas debidamente justificadas, con el voto secreto de más de la mitad de los vocales del consejo de administración.

Son deberes y atribuciones del Presidente de la Cooperativa:

- a.** Vigilar por el fiel cumplimiento de la Ley, Reglamento General y del presente Estatuto y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General:
- b.** Suscribir con el Gerente los cheques, los contratos, escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Cooperativa;
- c.** Agiliter conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración;
- d.** Realizar otras funciones, que no estén estipuladas a la Asamblea General.
- e.** Las contempladas en el artículo 37 del reglamento general

SECCIÓN IV DEL SECRETARIO

ART. 31 Son funciones del Secretario de la Cooperativa las siguientes:

- a.** Firmar junto con el Presidente los documentos y correspondencia, que por su naturaleza requieran la intervención de dicho funcionario;
- b.** Llevar los libros de actas de todas las sesiones de las Asambleas Generales y de las del Consejo de Administración;
- c.** Llevar una estadística completa de cada uno de los socios componentes de la Cooperativa;

- d. Desempeñar otras funciones o actividades que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no violen las disposiciones del presente estatuto;
- e. Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.

SECCIÓN V DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

ART. 32 El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de controlar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa, durará en sus funciones dos años y estará integrado por tres miembros que serán elegidos por la Asamblea General, se elegirán igual número de suplentes vocales.

ART. 33 Son deberes y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a. Vigilar que los miembros del Consejo de Administración y los empleados se sujeten a la Ley, los Reglamentos y Estatutos, que cumplan con las disposiciones emanadas de la Asamblea General y observen sus obligaciones;
- b. Conocer y aprobar las operaciones que realice la Cooperativa dentro de las limitaciones consiguientes en los Estatutos;
- c. Controlar que la contabilidad se lleve con la debida corrección;
- d. Supervigilar las inversiones y el movimiento económico general de la Cooperativa;
- e. Vetar las decisiones del Consejo de Administración, cuando juzgare que no están de acuerdo con las normas legales, reglamentarias o estatutarias, o que menoscaban los intereses de la Cooperativa;
- f. Recabar de la Gerencia el informe económico mensual y aprobarlo u objetarlo;
- g. Emitir su dictamen sobre los Balances semestrales y someterlo a consideración de la Asamblea General;
- h. Realizar Arqueos de Caja o fiscalizaciones cuando los creyeran convenientes, suspender o bloquear toda operación de la Cooperativa, inclusive cuentas bancarias, para velar por los intereses.
- i. Proponer a la Asamblea General la separación del Gerente, cuando éste haya realizado operaciones, que hayan sido vetadas por el Consejo, o cuando se hayan descubierto faltantes o malversaciones de fondos de la Cooperativa, o cuando no se encuentren al día los comprobantes de las operaciones realizadas o la contabilidad de la misma.
- j. j) Rendir cuentas de sus decisiones y resoluciones a la

Asamblea General; k) Nombrar Presidente y Secretario de entre los integrantes;

- k. l) Sesionar ordinariamente por lo menos una vez por semana y extraordinariamente las veces que fueren necesarias.
- l. Los que contempla el artículo 38 del Reglamento general.

SECCIÓN VI DEL COMITÉ DE CRÉDITO

ART. 34 El Comité de Crédito estará integrado por tres miembros, que serán nombrados por la Asamblea General;

- a. Conocer las solicitudes de préstamos a plazo que presentaren los socios;
- b. Realizar las investigaciones necesarias y requerir los datos previos a la aprobación de cualquier préstamo;
- c. Resolver sobre la prioridad de los préstamos, según las necesidades de los socios, las cantidades a prestarse y los plazos a concederse procurando el menor gravamen y las condiciones más viables de pago;
- d. Recomendar ante el Consejo de Administración el plan de financiación y la distribución de préstamos;
- e. El Comité de Crédito se reunirá dentro de los ocho días siguientes a su elección, con el objeto de nombrar de sus senos al Presidente y Secretario y en lo sucesivo deberá reunirse por lo menos una vez a la semana y en forma extraordinaria cuando fuese necesario;
- f. Todos los demás que le señalen estos estatutos, o lo otros organismos de la Cooperativa;

SECCIÓN VII DEL GERENTE

ART. 36. El Gerente será designado por el consejo de Administración, de entre los socios de la Cooperativa y durará en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegido; previo al desempeño de sus funciones deberá presentar una caución que le fijará el Consejo antes indicado;

ART. 37. Son atribuciones y deberes del gerente:

- a.** Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- b.** Cumplir las resoluciones emanadas de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del Comité de Crédito y del Consejo de Vigilancia;
- c.** Ejecutar las operaciones para las cuales esté facultado estatutariamente, siempre que sean necesarias para el desenvolvimiento de los negocios y buena marcha de la Cooperativa.
- d.** Llevar los libros y más formularios de contabilidad al día y presentar los informes económicos mensuales y las memorias semestrales al Consejo de Vigilancia;
- e.** Prestar todas las facilidades para las comprobaciones y fiscalizaciones que realice el Consejo de Vigilancia o la Dirección Nacional de Cooperativas o cualquier organismo de la Cooperativa;
- f.** Asistir a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa;
- g.** Lo contemplado en el artículo 44 del Reglamento General.

CAPITULO IV DEL CAPITAL SOCIAL, CERTIFICADOS DE APORTACIÓN Y RESPONSABILIDAD

ART. 38 El capital social de la Cooperativa estará constituido de los siguientes valores:

- a.** Por la correspondiente a la totalidad de los certificados de aportación;
- b.** Por subvenciones;
- c.** Por donaciones, herencias, legados;
- d.** Por el fondo irrepetible de reserva; y
- e.** Por todos los bienes muebles o inmuebles que adquiere la Cooperativa.

ART. 39 Los certificados de aportación serán de 10 dólares cada uno, nominativos y transferibles sólo entre socios, previa aprobación del Consejo de Administración.

ART. 40 El capital inicial de la Cooperativa estará constituido por la suma de: 200 salarios básicos unificados

ART. 41 Los certificados de aportación se considerarán pagados en su totalidad, para efectos de contabilidad, aunque no lo estuvieren se hará constatar en la misma contabilidad una cuenta deudora.

ART. 42 Los certificados de aportación totalmente pagados ganarán el interés del 4% anual.

ART. 43 La Cooperativa distribuirá sus excedentes entre los socios después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico.

ART. 44 Antes de repartir los excedentes se deducirá del beneficio bruto los gastos de administración de la Cooperativa, los de amortización de la deuda, maquinaria, y muebles en general y los intereses de los certificados de aportación, y la bonificación a los empleados de la Cooperativa 10% y 5% de acuerdo a las leyes laborales.

ART. 45 Hechas las deducciones indicadas, cuando menos un 20% de los excedentes netos se destinará a incrementar el fondo irrepatriable de reserva, hasta igualar el monto del capital social, y una vez obtenida esta igualación el incremento se hará indefinidamente con por lo menos el 10% de los excedentes. Otro 5% de los mismos se destinará a fondo de educación y un 5% más para previsión y asistencia social, al cual ingresarán también todos los valores pagados por los socios que no tengan un destino específico.

ART. 46 La Asamblea General podrá resolver que no se entregue a los socios los intereses de los certificados de aportación, los excedentes o ambas cosas, a fin de capitalizar a la Cooperativa. Pero en este caso la Institución deberá entregarles el valor del equivalente de dichos valores en certificados de aportación, previa las deducciones establecidas en este estatuto para el caso del interés sobre certificados de aportación.

CAPITULO VI

EXTINCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ART. 47 La Cooperativa se extinguirá por resolución de las dos terceras partes de la totalidad de sus socios y por las causas en la forma señalada por la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

DISPOSICIONES GENERALES

ART. 48 Los funcionarios y empleados antes de la conformación de la Cooperativa, continuarán ejerciendo sus funciones hasta ser legalmente remplazados.

ART. 49 Simultáneamente, no podrán ser elegidos para dignidades o funciones de la Cooperativa, personas que se encuentren ligadas entre sí por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

ART. 50 Incorpórese a los presentes Estatutos todas las disposiciones constantes en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

CERTIFICADO.- Certifico que los presentes Estatutos fueron discutidos en Sesiones de los días 27,28 y 29 de Marzo del año 2012.