



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS

“Elaboración del manual de funciones y procedimientos para la cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre, ubicada en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, año 2015”

AUTOR

HENRY IVÁN CABELLO BAQUEDANO

DIRECTOR DE TESIS

DR. HECTOR VALVERDE MOREIRA, MSc.

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Henry Iván Cabello Baquedano**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

HENRY IVÁN CABELLO BAQUEDANO

CERTIFICACIÓN

El suscrito, **DR. HECTOR VALVERDE MOREIRA, MSc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresado: **Henry Iván Cabello Baquedano**, realizó la tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, titulada: **“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE, UBICADA EN EL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2015”**. Bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

DR. HECTOR VALVERDE MOREIRA, MSc
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
INGENIERÍA COMERCIAL

Tesis de Grado

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE,
UBICADA EN EL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO
2015”**

Presentado a la Comisión Académico de la Unidad de Estudios a Distancia
como requisito previo para la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Shirley Álava Ormaza, M.Sc
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Antonio Álava Murillo, M,Sc
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR
2015

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, M. Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por la gestión realizada a favor de la educación.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, M. Sc. Vicerrectora Académica de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por contribuir con el mejoramiento del sistema educativo en la institución.

A la Ing. Mariana Reyes Bermeo, M. Sc. Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por el compromiso e inminencia en el direccionamiento de las actividades académicas en la unidad educativa.

Al Dr. Héctor Valverde, M. Sc. Director, por el asesoramiento y dirección brindada para el desarrollo del trabajo de grado.

A todas las personas que me apoyaron y motivaron en el transcurso de la carrera universitaria.

DEDICATORIA

A Dios.

Por cada día que me brinda y el darme la oportunidad de estar con mis seres queridos.

A mi familia por su apoyo, y en especial a mi madre por su esfuerzo y dedicación para que pueda cumplir con mis metas. Que siempre me brinda su apoyo incondicional que es la razón de querer ser mejor cada día

Henry Cabello

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADRO	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I_MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Formulación del Problema	4
1.2.2. Delimitación del Problema	4
1.2.3. Objeto de Estudio	4
1.2.4. Campo de acción.....	4
1.2.5. Lugar	4
1.2.6. Tiempo	4
1.3. Justificación	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. General.....	5
1.4.2. Específicos.....	6
1.5. Hipótesis	6
CAPÍTULO II_MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Fundamentación teórica.....	8
2.1.1. Sistema financiero y producción.....	8
2.1.2. Instituciones financieras	8
2.1.2.1. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	9
2.1.3.1. Valoración de puesto.....	10
2.1.3.2. Evaluación de puestos	10

2.1.4.	Factores de valoración de puesto.....	13
2.1.5.	Ventajas y desventajas del proceso de valoración y clasificación de puestos	14
2.1.6.	Métodos de valoración cualitativos y cuantitativos	15
2.1.6.1.	Métodos Cualitativos	15
2.1.6.2.	Métodos Cuantitativos	16
2.1.7.	Elección de los factores de valoración	17
2.1.7.1.	Ponderación de los factores	18
2.1.7.2.	Establecimiento de grados	18
2.1.7.3.	Valoración de puestos	18
2.1.7.4.	Estructura salarial.....	18
	CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1.	Localización y Materiales.....	20
3.1.1.	Localización y duración de la investigación	20
3.1.2.	Materiales y Equipos	21
3.2.	Tipos de investigación	21
3.2.1.	Descriptiva.....	21
3.2.2.	De Campo	21
3.2.3.	Documental	22
3.2.4.	Bibliográfica.....	22
3.3.	Métodos de investigación	22
3.3.1.	Deductivo-Inductivo	22
3.3.2.	Histórico	22
3.3.3.	Analítico.....	22
3.3.4.	Estadístico	23
3.4.	Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.....	23
3.4.1.	Encuesta	23
3.4.2.	Entrevista	23
3.5.	Población y Muestra	23
3.5.1.	Población	23
3.5.2.	Muestra.....	24
3.6.	Proceso Metodológico	24

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
4.1. Resultados.....	29
4.1.1. Resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal de Quevedo.....	29
4.1.1.2. Existencia de clasificación de los puestos de trabajo en la institución financiera.....	29
4.1.1.3. Comprensión de las funciones y procedimientos que debe realizar en cada una las actividades que se desarrollan en el puesto de su responsabilidad.....	30
4.1.1.4. Es acorde su perfil para el cargo que ocupa en la institución financiera	30
4.1.1.5. Nivel académico que posee actualmente	31
4.1.1.6. Tipo de Cargo que posee actualmente	31
4.1.1.7. Tiempo en el cargo actual	32
4.1.1.8. Conocimientos afines al cargo para un ascenso en la institución financiera.....	32
4.1.1.9. Desarrollo de ascensos en base a qué tipo de conocimiento	33
4.1.1.10. Importancia de un manual de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo.....	33
4.1.1.11. Resultados de la entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre en la sucursal Quevedo	34
4.1.2. Orgánico Funcional.....	35
4.1.3. Misión Institucional.....	36
4.1.4. Visión Institucional	36
4.1.5. Principios Corporativos.....	37
4.1.6. FODA de la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre	38
4.1.7. Resultados de la descripción, valoración y clasificación de puesto durante la investigación.....	38
4.2. Discusión	40
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
5.1. Conclusiones	43
5.2. Recomendaciones	44
CAPÍTULO VI PROPUESTA	45

6.1.	Introducción	46
6.2.	Justificación	47
6.3.	Objetivos	48
6.3.1.	General.....	48
6.3.2.	Específicos.....	48
6.4.	Ubicación Sectorial.....	48
6.6.	Desarrollo de la Propuesta.....	49
CAPÍTULO VII_BIBLIOGRAFÍA.....		70
7.1	Bibliografía	71
CAPÍTULO VIII_ANEXOS.....		73

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro	Pág.
1 Materiales y equipos utilizados en la investigación.....	21
2 Población de la Cooperativa der ahorro y crédito 29 de Octubre.....	24
3 Expresión de la valoración del perfil de cargo de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre Sucursal Quevedo.....	29
4 Existencia de clasificación de los puestos de trabajo en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	30
5 Comprensión de las funciones y procedimientos que se desarrollan en el puesto de su responsabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	30
6 Perfil acorde al cargo en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	31
7 Nivel Académico de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	31
8 Tipo de Cargo que posee actualmente los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	32
9 Tiempo en el cargo actual de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre	32
10 Conocimientos afines al cargo para un ascenso de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre	33
11 Desarrollo de asensos en base a qué tipo de conocimiento de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	33
12 Importancia de un manual de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	34
13 FODA de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	38

14	Valoración y Clasificación de puestos de trabajo de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	39
15	Denominación de grupos ocupacionales propuestos de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.....	39

RESUMEN

El trabajo investigativo se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal Quevedo, Provincia de Los Ríos, Con una población de 13 puestos de trabajo en la Institución Financiera de los cuales son área Administrativa, Operativa y de Servicio. Para la realización de un manual de funciones y procedimientos se aplicaron la valoración de puestos de trabajo, así como una encuesta para conocer los mecanismos. Además de analizar los puestos de trabajos se evaluó el perfil profesional de cada uno para determinar responsabilidades y procedimientos. Los resultados muestran que existe que el 77% de los encuestados mencionó la importancia de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos lo que efectuará la labor del personal que labora en la Institución Financiera así como los procedimientos a realizarse. Por lo que se hace factible la investigación ya que el objetivo principal con este manual es garantizar la eficiencia en todos los niveles de la Institución, mediante un proceso ágil y cumpliendo con los parámetros adecuados y en función de los servicios ofertados.

ABSTRACT

The research work was conducted at the Cooperativa de Ahorro y Crédito October 29 branch Quevedo, Los Rios Province, with a population of 13 staff working in Financial Institution which are Administrative, Operational and Service area. To perform a manual of functions and procedures valuing jobs were applied, as well as a survey to know the mechanisms. In addition to analyzing the jobs the professional profile of each was evaluated to determine responsibilities and procedures. The results show that there is that 77% of respondents mentioned the importance of developing a manual of functions and procedures which will make the work of the staff working in the financial institution and the procedures to be performed. For that this what research is feasible since the main goal with this manual is to ensure efficiency at all levels of the institution, through a streamlined process and complying with the appropriate parameters and depending on the services offered.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Las empresas a nivel mundial busca mejorar la eficiencia del personal por lo que plantea dentro de la misma manuales para poder determinar las funciones y procedimiento que debe realizar el personal a cargo de los diferentes puestos, esto ha contribuido a mejorar el funcionamiento institucional.

A pesar de ello se observa que no todas las empresas a nivel mundial utilizan estas estrategias por lo que la mayoría de ellas han tenido que cerrar sus puertas, enfocando su problemática en el mal funcionamiento en los diferentes puestos de trabajo, la carencia de manuales contribuyan a una deficiencia en el cumplimiento de las funciones y procesos que cada uno de los diferentes departamentos debe cumplir.

En el Ecuador esta realidad no es muy apartada la mayoría de empresas del sector privado no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, lo que muchas veces ocasiona la duplicidad de funciones o procesos que se desarrolla dentro de la misma, ocasionando que haya un retrasos en las diferentes actividades, por otro lado cabe mencionar que esto origina una descoordinación en los procesos, otro problema existente se presenta cuando se contrata un personal nuevo y deben adaptarse al funcionamiento de manera empírica lo que hace que en su adaptación se cometa muchos errores por esta problemática.

Dentro de la línea de tendencia actual de las empresas del país independientemente de su tamaño o actividad deben tener una Dirección de Organización y Talento Humano, con esto se busca involucrar a la empresa a los niveles de excelencia de las demás y es que su base fundamental radica en una buena organización y manejo del Talento Humano como herramienta que permitirá direccionar la empresa de una forma exitosa.

En la cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre, que se ubica en el cantón Quevedo, se encontró que la falta de manual de funciones y procedimientos

ocasiona que el personal no tenga un respaldo sobre los procesos que se debe llevar a cabo para las diferentes actividades propias de la empresa, causando problemas al personal nuevo que debe manejarse por medio de la experiencia de sus compañeros esto muchas veces causa retraso en los procesos por el hecho de adaptación.

En este medio en el que se desarrolla la empresa es necesario que la misma cuente con un manual de funciones y procedimientos que contribuyan al mejoramiento de las actividades o funciones de la empresa logrando mejorar la eficiencia y eficacia del personal, esto es una de las prioridades que buscan las empresas dentro del Cantón Quevedo, y por ende lo que busca la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.

Con la creación de un manual de funciones y procedimiento se busca solucionar este problema, logrando determinar las diferentes funciones que cada puesto de trabajo debe realizar contribuyendo a una mejora adaptación del personal y de esta manera poder brindar un mejor servicio de calidad.

1.2. Planteamiento del problema

Enfocados a la problemática del cantón Quevedo se considera que dentro de las empresas asentadas en esta ciudad la mayoría de ellas no maneja un manual de funciones y procesos por lo que se ha visto reflejado en sus operaciones cotidianas generando el cierre muchas veces de varias instituciones.

Se determinó que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre no tiene establecidas las funciones, responsabilidades y deberes de cada uno de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre en sus respectivos cargos, lo que genera pérdida de tiempo y recursos, que son útiles para la empresa. Además no se ha clasificado el perfil, competencias, habilidades y destrezas para la realización de una actividad dentro de la Cooperativa, originando el retraso y duplicidad de funciones afectando

directamente a los procesos de la Cooperativa y repercutiendo directamente en el servicio al cliente.

Además de que no se ha realizado una descripción, valoración y clasificación de puestos de trabajo, lo que conlleva a que el personal realice sus funciones de manera empírica originando una duplicidad de funciones.

1.2.1. Formulación del Problema

¿De qué manera incide la no existencia de un manual de funciones y procedimientos en el correcto desempeño de las actividades que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre?

1.2.2. Delimitación del Problema

1.2.3. Objeto de Estudio

Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre.

1.2.4. Campo de acción

Elaboración de un manual de funciones y procedimiento para el mejoramiento en las actividades que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

1.2.5. Lugar

La presente investigación se realizó en el Cantón Quevedo, Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, ubicada en las Calles 7 Octubre, en la Provincia de los Ríos.

1.2.6. Tiempo

Esta investigación tuvo una duración de 120 días durante el año 2015.

1.3. Justificación

Es necesario realizar una descripción de todos y cada uno de los puestos de trabajo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, para su valoración ayudará en una correcta clasificación, con esto se busca garantizar la eficiencia y eficacia en el servicio logrando cumplir con su objetivo principal que es el de convertirse en una empresa pionera, buscando la expansión en el mercado.

Mediante la realización de una adecuación de la parte administrativa así como una correcta función de los Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, esto con la ayuda de una buena valoración y clasificación de los puestos de trabajo, esto como mecanismo para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes mediante la optimización de recursos y mayor efectividad en los procesos.

Desde el punto de vista de los colaboradores la descripción y valoración de puestos de trabajo es factible, pues les proporciona información sobre el objetivo y las funciones del cargo, así como los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas de índole técnica y de comportamiento, necesarias para desempeñar el cargo de forma productiva. A su vez, los motiva a identificarse con las tareas y actividades que deben realizar, así como a desarrollar el sentido de pertenencia dentro de la organización

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Elaborar un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, ubicada en el cantón Quevedo, Provincia de los Ríos, año 2015

1.4.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar la necesidad de un manual de funciones y procedimiento en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.
- Analizar los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
- Determinar las normas de valoración del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre del Cantón Quevedo
- Elaborar un manual de funciones y procedimientos para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal Quevedo.

1.5. Hipótesis

- Con la elaboración de una manual de funciones y procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre se determinara las actividades específicas de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la Cooperativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Sistema financiero y producción

¿Cuál es la función principal del sistema financiero (bancos y otras entidades financieras) en una economía? Pueden existir algunas respuestas, pero ciertamente tendrían como común denominador el concepto de que su principal función es el de hacer de vínculos entre el ahorro y la inversión de una economía, así como financiar otras actividades con el consumo y el comercio, así como financiar otras actividades como el consumo y el comercio (Dávalos M, 2004).

El sistema financiero ecuatoriano no ha sufrido los más grandes impactos, de entre todos los entes económicos, en los últimos seis años, debido a la crisis bancaria y a la dolarización. Estos eventos llevaron al colapso de siquiera la mitad de la banca, a la eliminación del Banco Central del Ecuador, como propiamente tal, y a la casi desaparición de las instituciones financieras del Estado, como proveedor de créditos (Dávalos M, 2004).

2.1.2. Instituciones financieras

Las instituciones financieras sirven como intermediarios al canalizar los ahorros de individuos, empresas y gobiernos hacia préstamos o inversiones. Muchas instituciones financieras pagan interés directa o indirectamente a los ahorradores sobre los fondos depositados; otro proporcionan servicios por una comisión (por ejemplo, las cuentas de cheques, por las cuales los clientes pagan los cargos de servicios) (Lawrence J, 2003).

Algunas instituciones financieras aceptan depósitos de ahorros de los clientes en activos productivos como bienes raíces o acciones y bonos, o en los dos. Los gobiernos exigen a las instituciones financieras que operen dentro de guías normativas establecidas (Lawrence J, 2003).

2.1.2.1. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

El mercado microfinanciero ecuatoriano presenta muestra de claro crecimiento y dinamismo, tanto desde la perspectiva de las instituciones financieras bajo el control de la Superintendencia de Bancos; como desde las instituciones no controladas como Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONGs y estructuras financieras locales. Por otro lado, las iniciativas impulsadas desde la banca estatal empiezan a perder espacio en un mercado más competitivo y exigente por calidad, oportunidad y seguridad de los servicios financieros (Jordán & Román, 2005).

En el Ecuador, las Cooperativas de Ahorro y Crédito han sido las IMFs por excelencia; e, históricamente han desarrollado actividades de microfinanzas y han contribuido a enfrentar los problemas de racionamiento de la banca privada tradicional. Sin embargo, por un lado de debilidad de la ley de Cooperativas así como la limitada capacidad de acompañamiento por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas ha permitido, en los últimos años, la creación de COACs sin medir posibles consecuencias de sobre endeudamiento en socios y clientes de la misma zona geográfica. Es así, que en Tungurahua existirían más de doce COACs indígenas vinculadas con los pueblos y comunidades de Pilahuin, Chibuelo y Salasaca.

La crisis financiero nacional de finales de la década de los noventa afectó también al sistema cooperativo nacional. Sin embargo, las características propias del sistema, en término de su estructura social, su perfil solidario y su rol como intermediario financiero, provoco una recuperación mucho más rápida que en el caso de la banca tradicional.

2.1.3. Manual de descripción valoración y clasificación de puestos

Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y clasificación de los puestos, que representan esquemas

tradicionales para comparar los puestos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización (Silíceo, 2007).

2.1.3.1. Valoración de puesto

El proceso mediante el cual se aplica criterios de comparación de puestos, para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos puestos (Tyson, 2008).

La valoración de puestos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada; cuyas respectivas franjas salariales, están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad (Werther, 2008).

Con el análisis, descripción y valoración de puestos, se podrá establecer el valor relativo de cada cargo para la organización y descubrir las diferencias esenciales de los cargos; ya sea, cualitativa o cuantitativamente (Aiday, 2008).

En la valoración de puestos, se debe considerar: El nivel de responsabilidad, toma de decisiones, dificultades de la actividad, riesgos, competencias, relaciones departamentales (Algas, 2008).

La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información del valor o peso específico que un determinado puesto tiene en la organización, este procedimiento es fundamental para establecer la compensación (Aguirre, 2006).

2.1.3.2. Evaluación de puestos

La Evaluación de Puestos es una herramienta que nos permite realizar una medición objetiva del rendimiento global y del nivel de competencias. Por

medio de la Evaluación de Puestos el evaluador determina la mejor forma de superar las debilidades y desarrollar las fortalezas, fijándose objetivos para alcanzar y procurando siempre el desarrollo profesional y personal del empleado, esto permite que el evaluado y el evaluador mejoren sus relaciones creando un ambiente de confianza y apoyo en el trabajo diario, con la idea de promover un crecimiento continuo y mutuo (García, 2008).

2.1.3.3. Clasificación de puestos

Es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, la formulación de políticas (Aguirre, 2006).

2.1.3.4. Estructura de puestos

Las principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos (García, 2008).

- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a los vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Es destacable que esta función tenga como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

2.1.3.5. Categorización de los puestos

Los puestos de las instituciones de la administración del Estado se clasifican de la siguiente manera:

- **Por jerarquía**

Nivel: Clasificación o posición que se le asigna a un puesto en función de su importancia relativa en la organización.

Servicio: Tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa puestos por la importancia de la función que desarrollan.

Directivo: Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales de la institución.

Ejecutivo: Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas, complejas y de supervisión directa que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la institución.

Operativo: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales cuya ejecución requiere de habilidades específicas para el desempeño que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

- **Por su naturaleza**

Puestos propios: Desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a una institución determinada en función de la misión institucional.

Puestos comunes: Desarrollan funciones de apoyo orientadas a prestar asistencia, medios y servicios a las áreas sustantivas de las instituciones y que por su contenido organizativo genérico, son iguales en todas las instituciones.

2.1.3.6. Método de valoración de puesto

La valoración de puestos es un instrumento imprescindible para cualquier administración pública que conlleva a otras acciones y productos de aplicación de la gestión de Recursos Humanos. Con la valoración de puestos se podrá establecer el valor relativo de cada cargo para la organización y distinguir las diferencias esenciales en forma cuantitativa y cualitativa (Arias, 2008).

A lo largo de este proceso se puede ir confirmando o detectando, inconsistencias entre niveles de cargos y cargas laborales asignadas a cada persona. Los resultados obtenidos de la valoración de puestos, servirá como punto de partida para establecer un sistema equitativo de salarios dentro de una organización. Los métodos de la valoración de puestos son diversos; sin embargo el más equilibrado y eficaz es el método de puntos por factor (Blanchard, 2008).

2.1.4. Factores de valoración de puesto

Los factores se toman en cuenta en este proceso son: (Chiavenato, 2006).

Instrucción: Nivel educativo formal necesario para el desempeño eficiente las tareas del puesto.

Experiencia: Tiempo necesario requerido en una persona para un buen desempeño.

Iniciativa: Capacidad para resolver o mejorar una tarea.

Esfuerzo Físico: Imagen corporal necesaria para la realización de cierto trabajo físico.

Esfuerzo Mental: Concentración mental que requiere el individuo en grado menor o mayor para la ejecución de un trabajo.

Responsabilidad por Supervisión: Asignación de responsabilidad en cargos que requieren toma de decisiones y solución de problemas.

Responsabilidad por ventas: Operatividad en procedimientos que implican el mantenimiento del estándar en ventas.

Responsabilidad por valores, equipos y materiales: Grado de protección y cuidado de los recursos asignados a cada persona.

Responsabilidad por contacto con otras personas: Manejo de las relaciones interpersonales a nivel interno y externo.

Condiciones ambientales: Espacio físico dentro del cual el empleado se desempeña, facilitando las actividades cuando es adecuado; caso contrario, entorpeciendo las mismas.

2.1.5. Ventajas y desventajas del proceso de valoración y clasificación de puestos

Menciona como ventajas lo siguiente: (Gómez, 2007).

- Salarios justos.
- Ambiente de competitividad. (Preparación académica formal)
- Facilidad de implementación para la remuneración variable.
- Oportunidad de crecimiento laboral. (Ascensos).

Menciona como desventajas lo siguiente: (Gómez 2007).

- Todo estudio evaluativo a nivel de recursos humanos, provoca ansiedad a los empleados.
- La asignación salarial puede llevar a conflictos entre empleados del mismo cargo.

Este proceso a la larga recae en beneficios; porque, se remplazará la intuición con la técnica apropiada de estudio, consiguiendo certeza en la contratación.

2.1.6. Métodos de valoración cualitativos y cuantitativos

2.1.6.1. Métodos Cualitativos

a. Ordenamiento de Puestos

Es la más simple y de fácil aplicación en la organización; porque, los puestos se consideran como un todo y se ordena desde el más alto al más bajo. En la descripción de puestos, se da un valor numérico asignando en orden ascendente (1-2-3.....) (Mondy, 2007).

b. Clasificación de Puestos

Este método tiene una gran ventaja; porque, reduce la resistencia de los empleados, en cuanto al levantamiento de la información. Se organiza tal cual como un librero en el que cada repisa contiene el análisis y descripción del puesto, ubicándoles de acuerdo a clases y grados, debidamente ordenados y asignados (Stephen, 2008).

2.1.6.2. Métodos Cuantitativos

a. De valoración por puntos

Este método es el más utilizado en la actualidad; por lo tanto, lo definiremos en detalle más adelante; porque, será utilizado en el desarrollo de nuestro trabajo (Silíceo 2007).

b. De valoración de puestos

La valoración de puestos es un instrumento imprescindible para cualquier administración pública que conlleve a otras acciones y productos de aplicación de la gestión de Recursos Humanos (Tyson 2008).

La valoración de puestos se podrá establecer el valor relativo de cada cargo para la organización y, distinguir las diferencias esenciales en forma cuantitativa y cualitativa (Werther, 2008).

A lo largo de este proceso se puede ir confirmando o detectando, inconsistencias entre niveles de cargos y cargas laborales asignadas a cada persona (Aiday, 2008).

Los resultados obtenidos de la valoración de puestos, servirá como punto de partida para establecer un sistema equitativo de salarios dentro de una organización.

Los métodos de la valoración de puestos son diversos; sin embargo el más equilibrado y eficaz es el método de puntos por factor.

c. De puntos por factores:

Este método consiste en asignar un puntaje predeterminado a factores también predeterminados en función de las responsabilidades, conocimientos y actividades del puesto (Aiday, 2008).

Se denomina **factor** a las diferentes características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo.

Grado; son las distintas intensidades de estos factores.

En la valoración, se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquel. Nace entonces la denominada **ponderación** la misma que se expresa en cifras y; que no es otra cosa más que, el valor que representa la importancia de cada factor.

2.1.7. Elección de los factores de valoración

Es cierto que existen factores comunes a los diferentes puestos dentro de una organización, es por ello que la elección de los factores de valoración consiste en el establecimiento de las diferencias lógicas entre estos. Dentro de la administración pública según estudios los factores principales de la valoración de puestos son: (Aiday, 2008).

1. Dificultad Técnica o Conocimiento
2. Responsabilidad
3. Dedicación
4. Incompatibilidad

2.1.7.1. Ponderación de los factores

Consiste en atribuir a cada factor su importancia relativa al momento de comparar los puestos se utiliza términos porcentuales; el mismo que luego se transformará en puntos (Arias, 2008).

2.1.7.2. Establecimiento de grados

Es la determinación numérica que refleja la importancia y dificultad con relación a los factores involucrados a cada puesto. Esta asignación numérica puede variar entre 3 y 10 sin embargo como regla general se maneja 5 puntos para conseguir una buena asignación (Blanchard, 2008).

2.1.7.3. Valoración de puestos

Es la fase en la cual se da la coherencia entre el puesto y las puntuaciones obtenidas su aplicación será previa valoración de la comisión constituida para el efecto (Chiavenato, 2006).

2.1.7.4. Estructura salarial

Se debe asociar los salarios correspondientes a los puntos valorados, un modelo de salario fijo y/o variable en función del desempeño, de su disciplina y formación asociada con el puesto. En esta fase se presenta la oportunidad de interrelacionar la valoración de puestos y la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2006)

Para lograr una completa y correcta valoración de puestos se debe contar con definiciones claras y abundantes de los puestos de trabajo, con objetivos específicos, con información fidedigna, disponer de los manuales de funciones de la organización y contar con los perfiles de cargos elaborados, todo lo cuál será compendiado en la descripción anteriormente referida.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización y Materiales

3.1.1. Localización y duración de la investigación

La presente investigación se realizó en el Cantón Quevedo, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad calle 7 de Octubre, perteneciente a la Provincia de Los Ríos. (Figura 1)

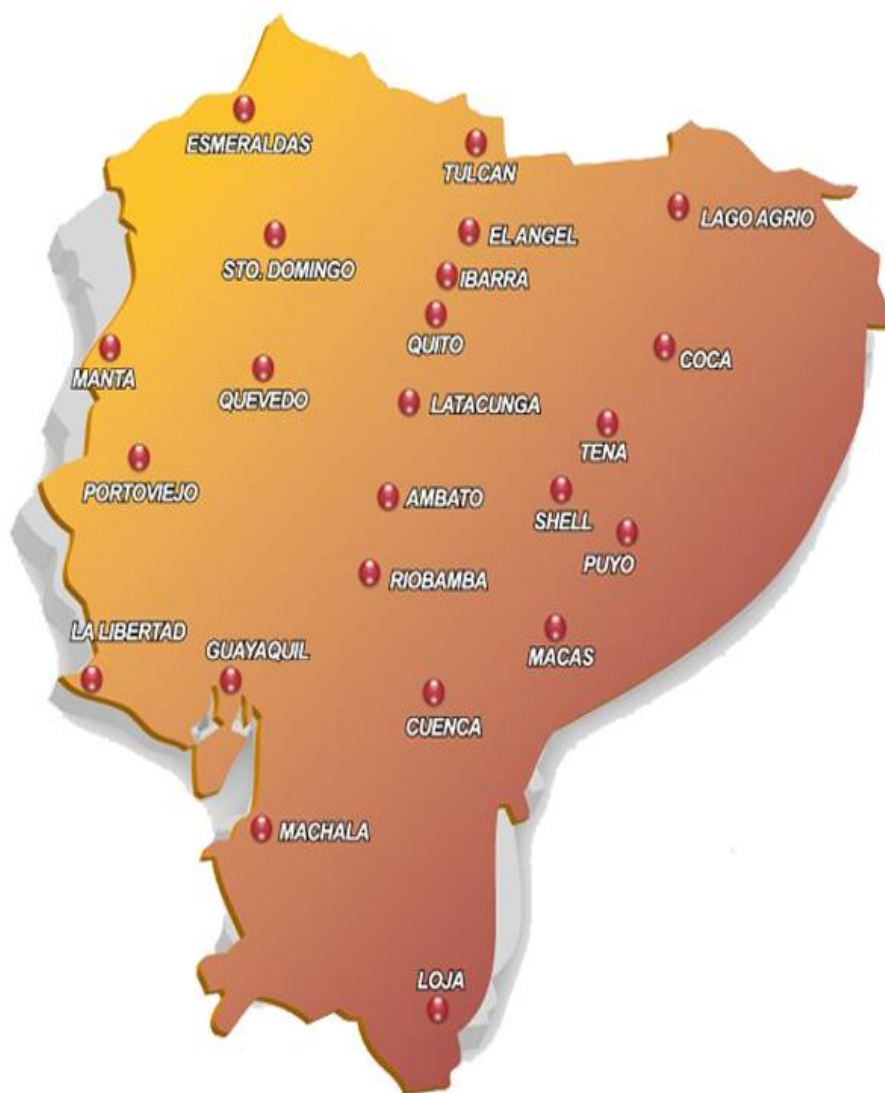


Figura 1. Mapa de ubicación de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

3.1.2. Materiales y Equipos

Cuadro 1. Materiales y equipos utilizados en la investigación

Descripción	Cantidad
Impresora	1
Cámara digital	1
Celular	1
Calculadora	1
Materiales	
Resmas de papel	3
Libros	16
Cuaderno	1
Bolígrafos	2
Carpetas	4
Anillados	4
Pendrive	1

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

3.2. Tipos de investigación

3.2.1. Descriptiva

El objetivo principal de este tipo de investigación radicó en la explicación de la problematización del objeto de estudio, así como la revisión literaria, desarrollo de procesos y evaluación que fueron indispensables dentro de la investigación.

3.2.2. De Campo

Con ello permitió investigar de una manera más real, con datos concretos conociendo la realidad actual de la población en estudio y la colaboración del personal que fue el que nos ayudó mediante las encuestas y entrevistas para poder dar cumplimiento al tema en estudio

3.2.3. Documental

Con esta investigación se pretendió mediante la obtención de un marco referencial y conceptual, la búsqueda de información en diferentes medios que tengan un soporte y sean fiables al momento de la elaboración del tema de estudio.

3.2.4. Bibliográfica

Consistió en la búsqueda de información científica, la cual ayudó en el presente trabajo investigativo como aporte mediante libros, folletos y demás documentos, en la elaboración de un manual de funciones y procedimientos para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Deductivo-Inductivo

Con este método se realizó la problematización de lo que se investigó, como es el planteamiento del problema, objetivo, justificación e hipótesis, lo que orientó al tema a investigar.

3.3.2. Histórico

Este método se utilizó para determinar la fundamentación conceptual, teórica y legal del trabajo realizado, lo que ayudo a conocer el impacto que se tiene así como los argumentos legales que se establecen para el presente trabajo.

3.3.3. Analítico

Se lo utilizó para realizar una valoración y clasificación de los puestos de trabajo del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre del Cantón Quevedo, para lo cual se utilizaron encuestas y entrevistas que

ayudaron a obtener datos contundentes y así poder realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones del tema.

3.3.4. Estadístico

Dentro de este proyecto investigativo se utilizó este método como medio para la obtención de información o datos numéricos que permitieron facilitar la información y realizar una mejor valoración de los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre del Cantón Quevedo.

3.4. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos

3.4.1. Encuesta

La encuesta se utilizó como medio de verificación, que contribuyó con sus resultados para la realización de un manual de funciones y procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre del Cantón Quevedo.

3.4.2. Entrevista

La entrevista que se aplicó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre se indagó todo lo referente con la clasificación de puestos existentes en el Comercial, lo que ayudó a establecer la carencia de un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población la conformaron los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre ubicada en el cantón Quevedo, por lo que la población objeto de estudio corresponde al total de 13 puestos laborales.

3.5.2. Muestra

No se realizó el cálculo de la muestra ya que se consideró todo el universo de 13 por lo que su población es limitada. Distribuidos de la siguiente manera.

Cuadro 2. Población de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Cargos	Cantidad
Jefe de agencia	1
Supervisor operativo	1
Asistente operativo	1
Asesores de Microcrédito	2
Asesores de consumo	1
Supervisor de atención al cliente	1
Asistente de atención al cliente	1
Recibidores / pagadores	2
Notificador (cobrador)	1
Mensajero	1
Guardia	1
Total	13

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

3.6. Proceso Metodológico

Al realizar un diagnóstico de los puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, se realizó un banco de preguntas enfocadas al diagnóstico de los puestos laborales que existen en la sucursal Quevedo.

Por lo tanto se describe la situación actual de los puestos de trabajo existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.

Por lo que para el respectivo análisis del personal se basó en el perfil de competencia, recurriendo a las encuestas.

Para el establecimiento de un manual de funciones y procedimientos en la Cooperativa 29 de Octubre sucursal Quevedo, se presentó la respectiva tabla de valoración donde se detalla:

Competencias: se refiere a la formación académica acompañada de destrezas y habilidades adicionales que se debe tener para la ejecución de un puesto de trabajo de las cuales se desprenden los siguientes subfactores:

1. **Instrucción formal.** Son conocimientos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones en los diferentes puestos a través de estudios académicos, seminarios, capacitaciones las que permiten desempeñar su labor de manera eficiente.
2. **Experiencia.** Corresponde al nivel de experiencia que ha tenido en puestos similares con el objetivo de verificar su correcto desempeño profesional, esta experiencia permitira realizar una labor más profesional y por ende trabajar bajo presión.
3. **Gestión.** La capacidad de gestión es otro punto importante para el desempeño de los diferentes puestos de trabajos, permitiendo administrar los sistemas y procesos organizacionales, basado en las fases de una buena administración que son planificación, organización, dirección y control.
4. **Comunicación.** Este factor es importante en el desempeño de la buena gestión en los diferentes puestos de trabajos permite desarrollo de un buen trabajo en equipo, todos estos parámetros necesarios para brindar un buen servicio a los clientes de la Cooperativa lo que permitirá brindar una atención de calidad y eficiencia.

Complejidad del puesto. Este factor permite determinar la complejidad de cada puesto de trabajo evaluando el nivel de evaluación y razonamiento de las responsabilidades que se generan en cada uno de los puestos.

1. **Condiciones de trabajo.** Todo puesto de trabajo está sujeto a riesgos ocupacionales dependiendo de las condiciones ambientales y físicas, por lo que se valorará el grado de dificultad en la aplicación de normas, políticas y procedimientos dictaminada bajo reglas e instrucciones.
2. **Toma de decisiones.** Se pretende evaluar la capacidad que tiene el personal en las diferentes áreas para resolver problemas simples como complejos, mediante la utilización de estrategias y habilidades que conlleven a la buena toma de decisiones.

Responsabilidad. Dentro de toda organización la responsabilidad para asumir un puesto de trabajo y cumplir a cabalidad con las funciones encomendadas se hace imprescindible, por lo tanto se evaluará la responsabilidad que genera cada puesto.

1. **Rol de puesto.** Son funciones para el desarrollo de la gestión que se designa en cada puesto, estos están basados en los distintos procesos que establece cada organización.
2. **Control de resultado.** Valora los diferentes puestos de trabajo evaluando su gestión de desempeño en todo los niveles organizacionales, considerando el uso de los recursos y calidad de los resultados.

Para elaborar el manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, estará constituida por características y funciones que debe desempeñarse en cada uno para cumplir con el objetivo de la institución financiera.

Este manual de funciones definirá las diferentes actividades que se desarrollan en las Cooperativa de Ahorro y Crédito las mismas que están en función de la misión y visión que tiene la institución financiera para que se

cumplan con cada una de las funciones por las cuales están creadas los diferentes puestos de trabajo.

En el manual de procedimiento se determinó cada uno de los procesos que se desarrollaran para poder brindar un buen servicio a los clientes de la entidad financiero, todo esto con la finalidad de garantizar un servicio ágil y de calidad.

Por lo tanto con la aplicación de todos los elementos detallados será fundamental para la correcta evaluación del manual de funciones y procedimiento.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal de Quevedo

4.1.1.1. Medios en los cuales se expresa la poca valoración de su perfil

En el cuadro 3 muestra que el sueldo es uno de los principales medios por lo no se le da la valoración de perfil esto representado por el 38% de los encuestados, mientras que un 31% lo atribuye a los ascensos y un 31% a la motivación.

Cuadro 3. Expresión de la valoración del perfil de cargo de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre Sucursal Quevedo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Asensos	4	31
Sueldo	5	38
Motivación	4	31
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.2. Existencia de clasificación de los puestos de trabajo en la institución financiera

En el cuadro 4 se observa que el 46% de los encuestados indican que si existe una clasificación de los puestos de trabajo; mientras que el 54% menciono que no existen en la institución financiera este manual.

Cuadro 4. Existencia de clasificación de los puestos de trabajo en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	46
No	7	54
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.3. Comprensión de las funciones y procedimientos que debe realizar en cada una las actividades que se desarrollan en el puesto de su responsabilidad

El 46% de los encuestados mencionaron conocer las funciones que deben desarrollar en su área de trabajo, mientras que el 54% mencionaron no conocerla.

Cuadro 5. Comprensión de las funciones y procedimientos que se desarrollan en el puesto de su responsabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	46
No	7	54
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.4. Es acorde su perfil para el cargo que ocupa en la institución financiera

En el cuadro 6 se determina que el 69% está acorde a su perfil profesional el que ocupa actualmente mientras que el 31% menciona que el cargo no acorde a su perfil profesional.

Cuadro 6. Perfil acorde al cargo en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	9	69
No	4	31
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.5. Nivel académico que posee actualmente

En el cuadro 7 se muestra el nivel académico del personal que trabaja en la Cooperativa 29 de octubre, donde el 23% tiene título de tercer nivel, por otra parte el 8% representad por título de cuarto nivel, además de un 31% de egresados y un 38% bachiller.

Cuadro 7 Nivel Académico de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Título de tercer nivel	3	23
Título de cuarto nivel	1	8
Egresado	4	31
Bachiller	5	38
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.6. Tipo de Cargo que posee actualmente

En el cuadro 8 se representa el tipo de cargo que posee el personal por lo que se considera que el 46% pertenece al área administrativa; por otra parte el área operativa la conforma el 39%, así mismo un tiene un área de servicio conformada por el 15%.

Cuadro 8 Tipo de Cargo que posee actualmente los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Administrativo	6	46
Operativo	5	39
Servicio	2	15
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.7. Tiempo en el cargo actual

En el cuadro 9 muestra el tiempo que cada uno del personal tiene en el cargo de la Cooperativa de ahorro y crédito, por lo que el 62% manifiesta que se encuentra en la institución financiera de 0 – 3 años; el 31% está en la institución 3 – 6 años y un 7% permanece en la institución desde hace 6 años.

Cuadro 9. Tiempo en el cargo actual de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
0 - 3	8	62
3 - 6	4	31
6 - en adelante	1	7
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.8. Conocimientos afines al cargo para un ascenso dentro de la institución financiera

En el cuadro 10 se evidencia el tipo de conocimientos que debe tener para posibles ascensos, el 69% aseguro tener mucho conocimiento, mientras que el

23% indico tener poco conocimiento y finalmente un 7% menciono no tener nada de conocimiento para posibles a ascensos.

Cuadro 10. Conocimientos afines al cargo para un ascenso de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mucho	9	69
Poco	3	23
Nada	1	8
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.9. Desarrollo de asensos en base a qué tipo de conocimiento

Para el desarrollo de asensos como se muestras en el Cuadro 11 el 69% mencionaron tener experiencias y conocimiento; un 23% mencionaron que estan de acuerdo a su perfil; y finalmente un 8% menciono otro.

Cuadro 11. Desarrollo de asensos en base a qué tipo de conocimiento de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Experiencia y conocimiento	9	69
Acorde al perfil	3	23
Otros	1	8
Total	13	100

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.10. Importancia de un manual de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo

La importancia de un manual como muestra el cuadro 12 es importante con un 77%, y un 23% aseguro que es poco importante.

Cuadro 12. Importancia de un manual de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Importante	10	77%
Poco importante	3	23%
Total	13	100%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.1.11. Resultados de la entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre en la sucursal Quevedo

1. ¿Existe en la institución financiera un manual de funciones y procedimiento?

No existe un manual de funciones en la Institución Financiera en lo que respecta a la sucursal Quevedo.

2. ¿Dentro de la institución financiera existe una clasificación de los puestos de trabajo?

Oficialmente no, pero se realizan de maneras informales donde se puede cumplir con la clasificación de puestos.

3. ¿Se considera el perfil que posee para el cargo, al momento de un ascenso?

Para el área administrativa si, para el área operativa no es muy frecuente ya que valoramos la experiencia.

4. ¿Bajo qué parámetros de desarrollan los ascensos?

Dependiendo de las vacantes disponibles dentro de la institución.

5. ¿Qué importancia tiene para la institución la existencia de un manual de funciones y procedimientos?

Para toda institución es importante este tipo de manuales sería imprescindible ya que la superintendencia de bancos y seguro lo exigen

Es indiscutible que en la institución financiera se presentan desafíos continuos, evidenciadas en los rangos jerárquicos, esto contribuirá al fortalecimiento de la institución y servirá para fomentar la profesionalización, compromiso por lo cual se requiere de la implementación de políticas, incentivos para los que con su esfuerzo resulten mejor puntuados dentro los parámetros que conllevan a que el manual de funciones y procedimientos de la institución se propone realizar en esta investigación.

4.1.2. Orgánico Funcional

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron un pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha mediante Acuerdo Ministerial No. 0457 el 15 de mayo de 1972 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 1330 el 17 de mayo de 1972. Fue autorizada para operar como institución financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 - 0178 del 29 de septiembre de 1999, Resolución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, bajo el No. 2855, tomo 130, el 29 de Noviembre de 1.999, por tanto puede realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Mediante la resolución SB- 2001-0488 se aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda., por lo cual se traspasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General cortado al 30 de Noviembre de 2001, y se declaró en disolución voluntaria y anticipada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

El sueño puede ser realizable si el equipo humano siente y vive la Misión y visión de su Cooperativa 29 de Octubre como parte de su misión y visión de vida.

4.1.3. Misión Institucional

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

4.1.4. Visión Institucional

Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social.

4.1.5. Principios Corporativos

1. Ingreso libre y voluntario
2. Gestión Democrática
3. Participación Económica
4. Autonomía e Independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre Cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

Ingreso libre y voluntario. Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Gestión Democrática. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Participación Económica. Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Autonomía e Independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros

Educación, formación e información. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Cooperación entre Cooperativas. Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera

conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

4.1.6. FODA de la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre

Cuadro 13. FODA de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
• Personal comprometido con el desarrollo de la Institución. • Servicios de calidad • Instalaciones accesibles • Amplia gama de clientes • Credibilidad a Nivel Nacional	• Mercado competitivo • Preferencia de cliente • Demanda del servicio • Tecnología que permite habilidad en el servicio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Poco personal • Tramites Complejos • Falta de un Manual de funciones	• Competencia • Reformas legales • Presencia de prestamistas informales.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

4.1.7. Resultados de la descripción, valoración y clasificación de puesto durante la investigación

Con referencia a los resultados obtenidos de los roles, atribuciones y responsabilidades que integra en cada área de la organización, mediante los siguientes niveles. (Cuadro 14)

Cuadro 14. Valoración y Clasificación de puestos de trabajo de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Nivel	Roles
Profesional	Administrativo
	Operativo
No Profesional	Servicios

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: el Henry Iván Cabello Baquedano

Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con valoración independiente de los procesos institucionales en los que se desempeñan. Los mismos que están estructurados de la siguiente manera (Cuadro 15)

Cuadro 15. Denominación de grupos ocupacionales propuestos de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Niveles	Grado	Grupo ocupacional	Servidores denominados	Servidores con perfil	Servidores sin perfil
No Profesionales	1	Servicio	2	1	1
	2	Operativo	3	3	-
Profesionales	4	Administrativo	2	2	-
	5	Administrativo	2	1	1
	6	Administrativo	2	-	2
	7	Administrativo	2	1	1
Total			13	8	5

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Con los resultados que se obtuvieron en la denominación de grupos ocupacionales de los puestos de trabajo se notó que del total de los 13 trabajadores 5 de ellos no están ubicados en los puestos acordes a su perfil profesional, mientras que 8 de ellos si están cumpliendo con su perfil

profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre. Por lo que se plantea la elaboración de un Manual de funciones y procedimientos para mejorar el desempeño del personal de la Institución Financiera.

4.2. Discusión

De los resultados obtenidos en esta investigación plantea la siguiente discusión de resultados:

Dentro de la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, el 31% menciona que la valoración de su perfil afecta la motivación y ascenso, así mismo el 38% menciona que esta valoración afecta a su sueldo aceptando lo emitido por **(García, 2008)** expresa que la Evaluación de Puestos es una herramienta que nos permite realizar una medición objetiva del rendimiento global y del nivel de competencias. Por medio de la Evaluación de Puestos el evaluador determina la mejor forma de superar las debilidades y desarrollar las fortalezas, fijándose objetivos para alcanzar y procurando siempre el desarrollo profesional y personal del empleado, esto permite que el evaluado y el evaluador mejoren sus relaciones creando un ambiente de confianza y apoyo en el trabajo diario, con la idea de promover un crecimiento continuo y mutuo. Es también importante mencionar que de los métodos de valoración de puestos el más importante es el relacionado por factor

En esta encuesta realizada se evidencia que 23% de ellos tienen títulos de tercer nivel, así mismo el 8% de cuarto nivel, 31% son egresados y un 38% bachiller, estos datos son necesario para establecer factores de valoración de puestos, como lo menciona **(Werther, 2008)**, manifiesta que mientras la valoración de puestos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada; cuyas respectivas franjas salariales, están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.

El 69% de los encuestados menciona que los ascensos en la Institución Financiera se desarrollan por la experiencia, mientras que el 23% considera que por el perfil y un 8% atribuye a otros factores, lo que hace referencia **(Blanchard, 2008)**, indica que a lo largo de este proceso se puede ir confirmando o detectando, inconsistencias entre niveles de cargos y cargas laborales asignadas a cada persona. Los resultados obtenidos de la valoración de puestos, servirá como punto de partida para establecer un sistema equitativo de salarios dentro de una organización. Los métodos de la valoración de puestos son diversos; sin embargo el más equilibrado y eficaz es el método de puntos por factor.

Así también el 77% de los encuestados menciona la importancia de un manual de funciones y procedimientos, tal como lo dictamina las siguientes leyes dictaminadas por la superintendencia de Bancos y Seguros. En las normas generales para las instituciones del sistema financiero, el sección II Políticas y Procedimientos de control donde menciona que: “Las instituciones del sistema financiero deben, dentro de su reglamentación interna, contar obligatoriamente con políticas y procedimientos para prevenir el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos acorde con lo señalado en el presente capítulo. (Reformado con resolución No. JB-2013-2535 de 26 de julio del 2013)”

Dada esta investigación y con los resultados obtenidos se acepta la hipótesis que menciona que: “Con la elaboración de una manual de funciones y procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre se podrá fortalecer las actividades que se generan en cada puesto de trabajo y así mejorar la atención a clientes con un servicio de calidad”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En la encuesta realizada al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal Quevedo el 77% de ellos mencionó la importancia de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos que permita garantizar un servicio de calidad hacia los clientes.
- EL 69% de los encuestados mencionaron tener un alto perfil para el cargo que ocupa actualmente por lo que considerando que el 49% ocupa cargo administrativo, mientras 39% cargo operativo, lo que lo ratifica en la entrevista realizada al jefe de Agencia quien determinó que no existe una clasificación de puestos en la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre sucursal Quevedo, sin embargo lo realizan de manera informal con estrategias aplicadas según el caso.
- Dentro de la valoración de los puestos de trabajos se notó que el área administrativa y operativa su nivel es profesional, mientras que el área de servicios corresponde al área no profesional; así mismo 8 servidores cuenta con perfil acorde, mientras que 5 servidores no cuenta con perfil acorde.
- Es necesario la definición de funciones y procedimientos que se deben llevar a cabo en la Institución Financiera mediante procedimientos, metodologías y factores de valoración necesarios al momento de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos que contribuirá en el correcto desempeño del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo que contribuirá al mejoramiento del servicio.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar programas de fortalecimiento institucional con el objetivo de vincular al personal con el compromiso enmarcado en la misión y visión de la institución a través de seminarios que permitan priorizar las funciones que se llevan a cabo dentro de la Institución Financiera.
- Es además imprescindible considerar el perfil profesional del personal de la Institución este con el objetivo de optimizar el buen desempeño dentro de su respectivo puesto de trabajo. Así como la aplicación de estrategias para la aplicación de puestos de trabajo, lo que asegura un personal preparado para el trabajo bajo presión.
- Es necesario medir el grado de capacidad para los puestos que tiene el personal, y con esto poder detectar las plazas de trabajo que no cuentan con un perfil acorde al cargo que desempeña actualmente.
- Implementar el Manual de Funciones y procedimientos para el personal de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre sucursal Quevedo con el objetivo dar a conocer los procedimientos que se deben realizar en la Institución así mismo las funciones que conlleva cada uno de los puestos de trabajo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE SUCURSAL QUEVEDO

6.1. Introducción

Las empresas a nivel mundial independientemente de su actividad deben tener definido con claridad los objetivos que persigue la empresa, estos objetivos deben comprometer al personal de cada una de ellas al mejoramiento de sus funciones para dar cumplimiento a lo planteado. Desde este punto de vista toda empresa maneja un manual de funciones y procedimiento que permiten aportar al buen desempeño de la Organización.

Por su parte en el Ecuador las empresas deben implementar un manual de funciones y procedimientos esto determinado por los Organismos de Control. En el sector financiero por medio de la superintendencia de Bancos y Seguros reglamentó en las normas generales contar obligatoriamente con políticas y procedimientos para prevenir el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.

Por su parte la elaboración de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre, contribuirá a mejorar la calidad del servicio además de ellos determinará los procesos que debe seguir el personal con la finalidad de brindar un servicio que cumpla con la normas de calidad, así mismos servirá para definir las funciones que exige cada puesto de trabajo para poder dar cumplimiento a las políticas empresariales de la misma.

6.2. Justificación

La elaboración de un manual de funciones y procedimientos para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre del Cantón Quevedo tiene como finalidad aprovechar el tiempo de los clientes mediante la agilidad en el servicio que oferta por lo que se pretende dar cumplimiento a la misión con que cuenta esta institución Financiera. Además de ello es necesario establecer las funciones en que se deben desempeñar cada uno de los respectivos puestos de trabajo.

Por otra parte la necesidad de una profesionalización nos da la pauta para poder elaborar este tipo de manuales que contribuyen al mejoramiento de la calidad del servicio en una institución, sin duda además la aplicación de las normas del sector financiero garantiza que buscan optimizar todos los servicios comprometidos con el desarrollo de las funciones y procedimientos que se deben realizar en la Cooperativa.

Además de contribuir a la sociedad con un aporte significativo que no solo beneficiará a la Institución sino también al personal ya que podrán demostrar su capacidad laboral frente a múltiples factores que se presentan dentro del área que se desempeñan. Por otro parte los procesos que se realizan dentro de la institución deben contribuir de forma segura a brindar un servicio de calidad y en el menor tiempo.

Además de no existir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal Quevedo un manual de funciones y procedimientos que permitan tener una idea clara de cada uno de los procesos y funciones a desarrollarse, por lo que se hace indispensable su elaboración.

6.3. Objetivos

6.3.1. General

Elaborar de un Manual de Funciones y Procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal Quevedo.

6.3.2. Específicos

- Determinar las funciones por las que fueron creados cada uno de los puestos de trabajo, con la ayuda de un manual se logrará mejorar la eficiencia del servicio y asegurar un personal competente y acorde a la realidad de cada uno, independientemente de su perfil.
- Definir los procedimientos que se deben llevar a cabo dentro de la institución financiera para el correcto desempeño de los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre.
- Diseñar el organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Agencia Quevedo

6.4. Ubicación Sectorial

La Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre está ubicada en el Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, ubicada en la calle 7 de Octubre y decima primera.

6.5. Alcance

El objetivo principal de la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos es proporcionar una guía para el correcto desarrollo de los procedimientos que se deben llevar a cabo en la Institución, así como cada uno de las funciones que se debe desempeñar en cada uno de los puestos de la Cooperativa

6.6. Desarrollo de la Propuesta

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.	Pág.	1	al	9
Manual de Funciones				
I. IDENTIFICACION				
Área: Administrativa, Operativa y Servicio				
Introducción				
Este manual de funciones dirigido al área administrativa Operativas y de servicios de la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre Sucursal Quevedo, detalla la descripción de los cargos y funciones que deben desarrollarse para el correcto desempeños de las actividades del área, de los cuales se contará con responsabilidad para que se pueda conocer las diferentes funciones con las que cuentan las área Administrativa, Operativas y de servicios.				
Objetivos				
• Determinar las funciones por área • Delegación de responsabilidades por cargo a desempeñar • Fortalecimientos de funciones para mejoramiento del servicios • Agilidad en las tareas encomendadas en cada área evitando duplicación de funciones.				
Alcance				
Este manual de funciones tendrá como prioridad su aplicación en las áreas administrativas, operativas y de servicios de la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre, ante la necesidad de adaptación a las exigencias del medio.				

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano



Manual de Funciones

I. IDENTIFICACIÓN

Área:	Administrativa
Cargo:	Jefe de Agencia
Jefe Inmediato	Gerente Matriz
Subalternos	Supervisor de procesos operativos

II. OBJETIVOS DEL CARGO

Administrar, captar inversiones, aprobaciones de crédito, seguimientos de créditos, custodiar bajo seguridad los documentos emitidos, controlando las actividades financieras acorde a los objetivos planteados.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Dar seguimiento a los futuros vencimientos para realizar la renovación de la póliza.
2. Realizar comité de crédito con los asesores de Microcrédito y consumo
3. Aprobación de créditos mediante políticas y procedimientos
4. Seguimientos de créditos vencidos
5. Análisis de los procesos judiciales
6. Reuniones del comité cada semana
7. Cuadros de pagaré mensuales
8. Dadas de baja a créditos cancelados
9. Mantener bajo custodia los pagare generados
10. Convocar a reuniones con los diferentes jefes operativos para constata las funciones que se han desarrollado

IV. REQUISITOS

Conocimientos	Legislación reguladora de las Instituciones
---------------	---

	financieras.
Educación	Título de tercer nivel en administración de empresas
Experiencia	Al menos 2 años en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones para el Área Operativa (Supervisor de procesos operativos)

 Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Operativa
Cargo:	Supervisor de procesos operativos
Jefe Inmediato	Jefe de Agencia
Subalternos	Asesores de Microcréditos
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Planificar, dirigir, supervisar y controlar los procesos operativos que se desarrollan en la Institución Financiera.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Realizar arqueos sorpresivos 2. Emitir informe en caso de observaciones 3. Control de retenciones 4. Control de Actas 5. Revisión de Licitud de fondos 6. Control de cheques 7. Emisión de informes de la parte operativa de la Institución	

8. Planificar, vigilar y evaluar los procesos operativos de la Institución 9. Presentación de informes ante el jefe de agencia sobre los procesos que se desarrollan en la parte operativa de la Cooperativa 10. Verificación de normas establecidas en la emisión de cheques	
IV. REQUISITOS	
Conocimientos	Legislación reguladora de las Instituciones financieras.
Educación	Título profesional en administración financiera
Experiencia	Al menos 2 años como profesional y con conocimientos en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones para el Área Operativa (Asistente operativos)

 Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Operativa
Cargo:	Asistente operativo
Jefe Inmediato	Supervisor de procesos operativos
Subalternos	
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Verificar, supervisar y controlar los procesos operativos que se desarrollan en la Institución Financiera.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Entrega oportuna del efectivo inicial para recibidores pagadores. - Recibir el efectivo del fin de día por parte de los recibidores pagadores.	

- Mantener el custodio de archivo.- papeletas, comprobantes de pago, cuadros de cajero automático ATM, cuadros de recibidores pagadores, cuadros de bóveda, retenciones, apertura de cuentas, actas de aprobación de crédito, entre otros.
- Realizar el cuadro diario del ATM o cajero automático.
- Mantener el cajero automático ATM con el suficiente disponible para comodidad de los socios y clientes de la Cooperativa.
- Mantener el nivel de proveeduría suficiente para operaciones de la agencia.
- Autorizar retiros superiores a los \$ 1,000.00
- Autorizar depósitos superiores a los \$ 5,000.00
- Mantener en custodio la caja chica.
- Realizar operaciones de Plazo fijo.
- Realizar transferencias internas.
- Realizar transferencias interbancarias.
- Verificar y procesar facturas para pago a proveedores.
- Verificar las cuadraturas de cierre de días con los contables
- Realizar la compensación de cheques vía electrónica.
- Verificar depósitos bancarios de clientes que depositan el valor de sus cuotas en la Cuenta Corriente del Banco Pichincha que mantiene la Cooperativa.
- Participar del comité de crédito en calidad de secretario elaborando las actas de aprobación, y participar con voz y voto dentro del comité.
- Preparar la valija de los créditos que han sido aprobados dentro del comité y proceder a enviarlos a la fábrica de crédito.
- Realizar las cuadraturas de las planillas del IESS.
- Realizar la legalización de los décimos en la página del MRL (Ministerio de relaciones Laborales).
- Revisión de papeletas versus reportes de operaciones de caja.

IV. REQUISITOS

Conocimientos

Área Operativa Financiera

Educación	Título profesional en administración financiera
Experiencia	Al menos 3 años como profesional y con conocimientos en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de Funciones en el área operativa (Asesores de Microcréditos y de Consumo)

	
Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Operativa
Cargo:	Asesor de Microcrédito y consumo
Jefe Inmediato	Supervisor de procesos operativos
Subalternos	Asistente de Atención al Cliente
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Asesorar, promocionar, analizar, verificar, recuperar, liquidar y renovar créditos.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Otorgar créditos a clientes potenciales - Promocionar productos y servicios - Presentación de hoja de ruta - Seguimiento a clientes que hayan mostrado interés - Explicar las tasas de interés y beneficios - Realizar el levantamiento de la información en un análisis socioeconómico del estado financiero del socio - Validación de documentos - Realizar la liquidación del crédito solicitado concediendo al socio la	

tabla de amortización correspondiente al crédito 9. Gestión de recuperación de créditos 10. Renovación de créditos	
IV. REQUISITOS	
Conocimientos	Políticas y procedimientos en la entrega de créditos
Educación	Título profesional en Gestión financiera
Experiencia	Al menos 2 años como profesional y con conocimientos en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones área operativa (Supervisor de atención al cliente)

	
Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Operativa
Cargo:	Supervisor de atención al cliente
Jefe Inmediato	Supervisor operativo
Subalternos	Asistente de Atención al Cliente
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Evaluar, supervisar, controlar la óptima atención al cliente mediante la habilitación del servicio y procesos de atención al cliente.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Evaluar cada tres meses el rendimiento del personal de este departamento en base al cumplimiento de presupuestos 2. Controlará y supervisará la gestión del Notificador	

3. Solicitar a diario el seguimiento de socio en mora 4. Solicitar hoja de ruta 5. Solicitar un informe semanal de los compromisos de pago 6. Controlar que los puestos de los empleados de la Cooperativa cumplan con las condiciones necesarias para desempeñar de una manera eficiente y eficaz sus labores encomendadas 7. Coordinar el ingreso y salida de los empleados ya sean por calamidad o eventualidad si fuera el caso 8. Gestionar con el departamento de seguridad el ingreso de los clientes	
IV. REQUISITOS	
Conocimientos	Políticas de Atención al cliente
Educación	Título profesional en Talento humano o Marketing
Experiencia	Al menos 2 años en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones área operativa (Asistente de atención al cliente)

 Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Operativa
Cargo:	Asistente de Atención al Cliente
Jefe Inmediato	Supervisor de Atención al Cliente
Subalternos	
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Recibir a los socios y clientes de la Cooperativa y direccionarlos al departamento que puede satisfacer sus inquietudes	

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Solicitar al socio o cliente los documentos respectivos para la apertura de la cuenta de ahorros y certificados de aportación 2. Validar la documentación 3. Tener bajo su custodia las aperturas de cuentas en orden cronológico para su respectivo archivo y empastado 4. Informar al socio o cliente que realice la apertura de cuenta de ahorros, sobre el servicio de medicina general y odontológica y seguro de vida 5. Realizar las gestiones con la aseguradora para la acreditación de los gastos 6. Tramitar el seguro de vida en caso de fallecimiento y comunicar de manera oportuna el siniestro a la aseguradora 7. Mantendrá en custodia las tarjetas de cajero automático para la respectiva entrega a los socio y clientes de la Cooperativa 8. Llevar registro de entrega con firma de responsabilidad y entrega al clientes 9. En caso de existir reposición de valores debitados y no pagados a los usuarios, realizara el trámite respectivo 10. Gestionar la anulación de tarjetas 11. Reposición el bloqueo o desbloqueo de tarjetas 12. Emitir las certificaciones por mantener cuenta en la cooperativa 13. Emitir el estado de los créditos que mantengan los socios con la institución 14. Actualización de datos de clientes de manera mensual 15. informe al jefe de agencia de la base entregada	
IV. REQUISITOS	
Conocimientos	Políticas de Atención al cliente
Educación	Título profesional en Talento humano o Marketing
Experiencia	Al menos 2 años en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones área operativa (Recibidores Pagadores)

		Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN			
Área:		Operativa	
Cargo:		Recibidores Pagadores	
Jefe Inmediato		Supervisor De Atención al cliente	
Subalternos			
II. OBJETIVOS DEL CARGO			
Receptar, recibir y mantener en custodia los depósitos que realizan los clientes de la Institución			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1. Mantener su caja en condiciones óptimas para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz. 2. Recibir el dinero por parte del asistente operativo, para los retiros, pagos de giros, pago del bono solidario, entre otros. 3. Receptar depósitos a la vista, cuenta de ahorros de socios y clientes, pagos de impuestos SRI, pago de préstamos, pagos de servicios básicos, pagos de matrículas, pago de pensiones. 4. Realizar el cuadre diario de su caja y entregar al asistente operativo el cuadre y el efectivo. 5. Mantener en custodia y de manera ordenada los comprobantes de pago de préstamos y giros del exterior. 6. Entregar de manera diaria al jefe de agencia los anexos de licitud de fondos que se hayan generado durante el día.			

IV. REQUISITOS	
Conocimientos	Procedimientos y normas de regulación para el sector financiero
Educación	Título profesional en Administracion Financiera
Experiencia	Al menos 1 años en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones área operativa (Notificador)

	
Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Operativa
Cargo:	Notificador
Jefe Inmediato	Asesores Microcrédito y consumo
Subalternos	
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Generar, elaborar, notificar, entregar de manera oportuna los reportes hojas de rutas y notificaciones.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Generar reportes de manera diaria de la cartera de morosidad en estado vencido y emitido. 2. Elaborar la hoja de ruta junto con el jefe de agencia y realizar las visitas a los socios que se encuentran vencidos desde los 31 a 120 días de atraso. 3. Realizar las notificaciones siguiendo las secuencias por días de atraso. 4. Mantener en stock comprobantes de pago para recibir dinero de los	

clientes que cancelan sus cuotas vencidas, la secuencia de los comprobantes serán verificadas por el jefe de agencia.

5. Generar reportes de manera diaria de la cartera de morosidad en estado vencido y emitido.
6. Elaborar la hoja de ruta junto con el jefe de agencia y realizar las visitas a los socios que se encuentran vencidos desde los 31 a 120 días de atraso.
7. Realizar las notificaciones siguiendo las secuencias por días de atraso.
8. Mantener en stock comprobantes de pago para recibir dinero de los clientes que cancelan sus cuotas vencidas, la secuencia de los comprobantes serán verificadas por el jefe de agencia.

7. REQUISITOS

Conocimientos	Procedimientos de las actividades de la Institución
Educación	Mínimo Bachiller o Egresado de carreras afines
Experiencia	Al menos 1 años en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones área servicio (Mensajero)

	
Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Servicios
Cargo:	Mensajero
Jefe Inmediato	Supervisor Operativo
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Mantenimiento de instalaciones, revisión del funcionamiento de los servicios de la Institución y labores de Mensajería	

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Mantener las instalaciones en óptimas condiciones 2. Verificar que los baños se encuentren limpios para el uso del personal 3. Realizara gestiones de mensajería 4. Apoyo al asistente operativo para el traslado y pago de proveedores	
8. REQUISITOS	
Educación	Bachiller
Experiencia	Al menos 1 años en cargos similares

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de funciones área servicio (Guardia)

	
Manual de Funciones	
I. IDENTIFICACIÓN	
Área:	Servicios
Cargo:	Guardia
Jefe Inmediato	Supervisor Operativo
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
Llevar registro, velar por la seguridad del cliente y personal de la Institución.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Deberá llevar un registro en bitácora de los empleados con hora de entrada y salida y actividades extraordinarias que se hagan dentro o fuera de horarios de atención 2. Permanecer en una garita con equipo necesario para la seguridad del personal 3. Dar la bienvenida a los clientes 4. Brindar recomendaciones de seguridad para los clientes	

5. Dará parte al departamento de monitoreo de la apertura cierre y novedades de la agencia para su respectivo conocimiento.
6. Socializar con los empleados de la institución
7. No abandonar la garita de seguridad
8. Monitoreo constante de las cámaras de seguridad
9. Verificar los procesos de seguridad

9. REQUISITOS

Conocimientos	De seguridad
Educación	Bachiller
Experiencia	Al menos 1 años en seguridad.

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de procedimiento

	Manual de Procedimiento
II. IDENTIFICACION	
Área: Administrativa, Operativa y Servicio	
Introducción El Manual de procedimiento para el área administrativa, operativa y de servicio, contribuirá al Desarrollo de las diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, será de apoyo para la comprensión de las actividades que deben realizarse en cada uno de las funciones encomendadas, las mismas que se deben realizar en base al procedimiento planteado. Para el área administrativa, operativa y de servicios contribuye en la optimización del tiempo logrando establecer parámetros para su eficiente servicio y en menos tiempo.	

Objetivos

- Suministra Información sobre los procesos a realizarse en cada departamento
- Determinar la acción a seguir en los procesos aplicados en cada área
- Delegación de responsabilidad en cada área por los procesos a desarrollarse
- Facilitar el control de los procesos al existir un instrumento que detalla los pasos con precisión

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

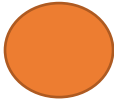
Manual de procedimiento (Campo de acción)

	Manual de Procedimiento
I. IDENTIFICACIÓN	
Área: Administrativa, Operativa y de servicio	
Para realizar un buen control interno se define la aplicación de este manual de procesos el mismo que minimizará el tiempo brindando soluciones a diferentes situaciones que se presentan dentro de las diferentes áreas. Además de brindar información sobre los procedimientos que deben realizar en cada uno de los procesos permiten una efectiva evaluación de desempeño	
Campo de Aplicación • Se realizará la aplicación del instructivo el mismo que consta de un conjunto de procedimientos que se deben desarrollar en cada área de la Institución Financiera: • El manual de procedimientos contará con una revisión anual de los procesos para su actualización según el caso. • El personal debe cumplir con cada uno de los procesos detallados en este manual, garantizando la eficacia y eficiencia de los recursos en cada uno de sus funciones.	

- Se deben delegar responsabilidades para la aplicación del manual de procedimiento con el objetivo de evaluar el desempeño dentro de la Institución.
- Si el caso lo requiere se podrán realizar modificaciones o implementaciones de procesos según sea el caso
- El manual de procedimiento contará con la accesibilidad para todo el personal en las diferentes áreas.

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Manual de procedimiento (Simbología Utilizada)

 Manual de Procedimiento	
Área: Administrativa, Operativa y de servicio	
	Inicio y fin del flujo: puede ser como medio de reconocimiento de cada área, o personal responsable de proporcionar información.
	Documento: Representa cualquier tipo de documento utilizado en algún tipo de procedimiento.
	Operación: Descripción de funciones del personal responsable en el procedimiento.
	Decisiones: Representa la toma de decisiones específicas de cada acción
	Archivo Temporal: Proceso por el cual se guarda un documento de manera temporal.

	Archivo Permanente: Proceso por el cual se guarda un documento de manera permanente.
	Conector: Representa la conexión en la que se continua con el diagrama de flujo.
	Inspecciones: Toma de desiciones
	Conector: Descripción de ruta de procesos
	Operaciones Combinadas: Actividades en el mismo lugar.

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

	Manual de Procedimiento
Jefe de Agencia	
FUNDAMENTACION DE PROCEDIMIENTO	
1. Procedimiento: Aprobación de créditos	
2. Objetivos: • Dictaminar la aprobación o negación de crédito mediante los debidos procedimientos.	
3. Base Legal • Procedimiento para aprobación de crédito • Normas de control para las instituciones Financieras	

4. Medidas y Políticas de seguridad y de autocontrol

- Realizar comité de crédito con los asesores de Microcrédito y consumo
- Formularios de créditos
- Revisar la carpeta de crédito se colocará las debidas recomendaciones según sea el caso, o se negará la operación si no cumple con políticas y procedimientos establecidos.

5. Informe: Solicitud de crédito, aprobación o rechazo de solicitud

6. Documentos y Formatos

- Formularios para créditos

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

	Manual de Procedimiento	
Jefe de Agencia		
FUNDAMENTACION DE PROCEDIMIENTO		
7. Procedimiento: Aprobación de créditos		
8. Objetivos: • Dictaminar la aprobación o negación de crédito mediante los debidos procedimientos.		
9. Base Legal • Procedimiento para aprobación de crédito • Normas de control para las instituciones Financieras		

10. Medidas y Políticas de seguridad y de autocontrol • Realizar comité de crédito con los asesores de Microcrédito y consumo • Formularios de créditos • Revisar la carpeta de crédito se colocaran las debidas recomendaciones según sea el caso, o se negará la operación si no cumple con políticas y procedimientos establecidos.
11. Informe: Solicitud de crédito, aprobación o rechazo de solicitud
12. Documentos y Formatos • Formularios para créditos

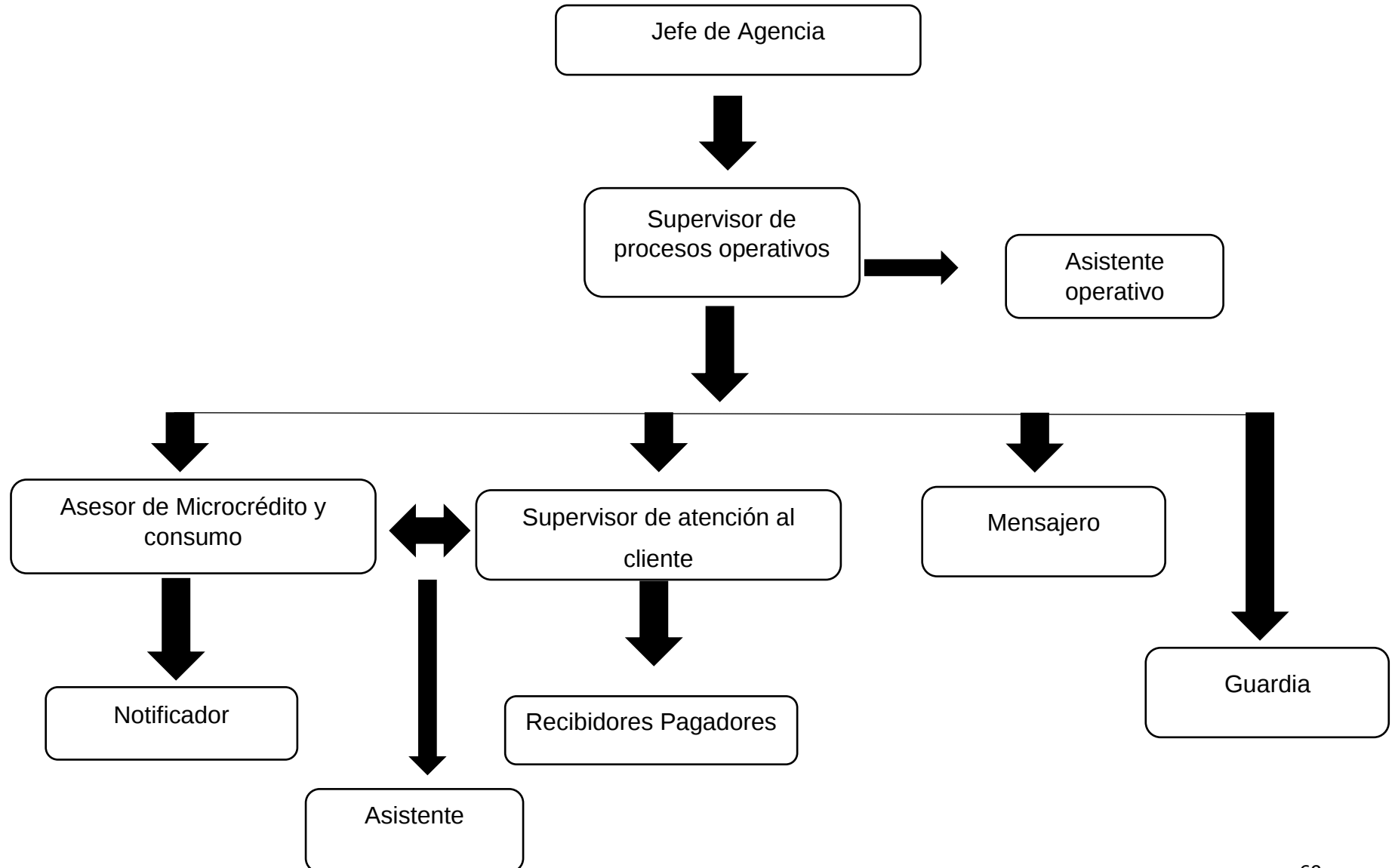
Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

	Manual de Procedimiento
Jefe de Agencia	
FUNDAMENTACION DE PROCEDIMIENTO	
13. Procedimiento: Seguimiento de créditos	
14. Objetivos: • Realizar seguimientos de los créditos que se encuentran vencidos	
15. Base Legal • Normas de control para las instituciones Financieras	

16. Medidas y Políticas de seguridad y de autocontrol • Los plazo vencidos de 1 a 6 días se realizará gestiones telefónicas por parte de los asesores de crédito • A los 7 a 30 días realizará la gestión el mismo asesor de crédito pero con una visita in sitio • A los 31 a 60 días el cliente recibirá la visita del Notificador o gestor de cobranzas con los respectivos avisos de ser el caso • A los de 61 días en adelante el Jefe de Agencia en conjunto con el Abogado Externo de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre • El abogado deberá emitir un informe donde indique en qué estado se encuentran los procesos
17. Informe: Comité de crédito
18. Documentos y Formatos • Actas de compromisos de pago

Elaboración: Henry Iván Cabello Baquedano

Organigrama funcional de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre Agencia Quevedo



CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1 Bibliografía

- Aguirre, Luis (2006). Administración de Talento Humano. Análisis y Clasificación de puestos de trabajo. II Edición. Editorial Moncada. México. Pp. 122.
- ALDAY Ramon J., Arthun P. Brief.- (2008). Diseño de Tareas y Motivación del Personal.-editorial trillas.
- Algas Ramón J.- (2008). Diseño de tareas y Motivación del Personal.
- Arias Galicio, Heredia Víctor.- (2008). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.- editorial trillas.
- Blanchard Hersey Paúl.- (2008). Administración del Comportamiento Organizacional.
- Chiavenato Adalberto.- (2006). Administración de Recursos Humanos.- quinta edición bestseller Internacional Mc Graw Hill.
- Dávalos M, a. (2004). La dolarización en Ecuador Ensayo y Crisis. Quito: Editorial Abya Yala
- García, Hernán (2008). Talento Humano. Selección de personal. Ed. Español. Barcelona, España. Pp. 146.
- Gómez Mejía Luis, David B. BALKIN, Robert L. CARDY.- (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos.- tercera edición.
- Lawrence J, G. (2003). Principios de administración financiera; decima edición . Mexico : Editorial Pearson Educacion.

- Jordán, J., & Román, J. C. (2005). La Situación, tendencias y posibilidad de las microfianzas . Quito-Ecuador : Editorial Abya Yala.
- Mondy R. Wayne, ROBERT Noe. (2007). Administración de Recursos Humanos.-sexta edición
- Silíceo Alfonso.- (2007). Capacitación y Desarrollo del Personal.- segunda edición
- Stephen P. Robbins.- (2008). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Esenciales.
- Tyson Shaun, Alfredo York.- (2008). Administración de Personal.- editorial trillas.
- Werther William B.- (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos.

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado a los funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal de Quevedo.



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

- 1. Medios en los cuales se expresa la poca valoración de su perfil**

Asensos

Sueldo

Motivación

- 2. Existencia de clasificación de los puestos de trabajo en la institución financiera**

Si

No

- 3. Comprensión de las funciones y procedimientos que debe realizar en cada una las actividades que se desarrollan en el puesto de su responsabilidad.**

Si

No

- 4. Es acorde su perfil para el cargo que ocupa en la institución financiera.**

Si

No

5. Nivel académico que posee actualmente

Título de tercer nivel

Título de cuarto nivel

Egresado

Bachiller

6. Tipo de Cargo que posee actualmente.

Administrativo

Operativo

Servicio

7. Tiempo en el cargo actual

0 - 3

3 – 6

6.- en adelante

8. Conocimientos afines al cargo para un ascenso dentro de la institución financiera

Mucho

Poco

Nada

9. Desarrollo de ascensos en base a qué tipo de conocimiento

Experiencia y conocimiento

Acorde al perfil

Otros

10. Importancia de un manual de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo

Importante

Poco importante

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre en la sucursal Quevedo.

- 1. ¿Existe en la institución financiera un manual de funciones?**
- 2. ¿Dentro de la institución financiera existe una clasificación de los puestos de trabajo?**
- 3. ¿Se considera el perfil que posee para el cargo, al momento de un ascenso?**
- 4. ¿Bajo qué parámetros de desarrollan los ascensos?**

5. ¿Qué importancia tiene para la institución la existencia de un manual de funciones y procedimientos?

Anexo 3. Fotografías de la investigación





