

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
**SUDAMERICANO**  
*Hacemos gente de talento!*



**TALENTO HUMANO**  
TECNOLOGÍA SUPERIOR

## **TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

“MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA  
CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022”.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TECNÓLOGO EN LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**AUTORA**

**PRISCILA MARIBEL NEIRA RUIZ**

**DIRECTOR**

Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Msg.

Loja, mayo 2022

**CERTIFICACIÓN**

Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs  
**DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

**CERTIFICA:**

Que ha supervisado el presente proyecto de investigación titulado, “MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022”; el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano: por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, mayo 2022

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs**

**1104047095**

**DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Loja, mayo de 2022

**Nombres:** PRISCILA MARIBEL**Apellidos:** NEIRA RUIZ**Cédula de Identidad:** 0704822022**Carrera:** Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**Semestre de ejecución del proceso de titulación:** Octubre, 2021 – Marzo, 2022**Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:**

“MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022”.

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.

PRISCILA MARIBEL NEIRA RUIZ

C.I.: 0704822022

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi querido esposo Galo Agila compañero incondicional, por su amor, comprensión y confianza.

A mi querida Madre Narciza Ruiz, quién me dio la vida, supo educarme y aconsejarme correctamente; gracias a su entereza y apoyo sincero en esta etapa educativa.

A mis hermosos hijos Arleth Estefanía y Elián Gabriel, por su paciencia mientras me preparaba.

A mi tía Rosa Morales por su predisposición y ayuda en casa.

A todos les dedico el fruto de mi esfuerzo y entrega constante, gracias por haber formado parte de esta etapa de mi vida.

Con Cariño  
Priscila Neira Ruiz.

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primeramente a Dios por su infinita bondad, por ser la luz que ilumino mí camino durante mi carrera, por la fortaleza y la sabiduría que me ha trasmitido día a día y que me ha permitido culminar uno de mis grandes deseos como es terminar esta meta profesional.

También agradecer de manera especial al Instituto Superior Tecnológico Sudamericano ISTS, por haberme brindado la oportunidad de poder cumplir esta meta anhelada.

A la Tecnología de Gestión de Talento Humano por ese aporte extraordinario, siempre pude sentir el apoyo de ese gran equipo humano que conforman esta maravillosa carrera.

A todos los docentes del ISTS, por entregar sus conocimientos de forma apasionada, sincera y comprometida con sus alumnos, siempre tratando de que progreseemos, ante todo.

A mi querido tutor del Proyecto de Titulación, el Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs, por haber sido una gran guía en este último paso para cumplir mi objetivo.

A mis estimados compañeros, gracias por haber compartido y formado parte de este camino educativo, haciéndolo más agradable y llevadero.

Priscila Neira Ruiz.

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos; el Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Msg., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera; y, PRISCILA MARIBEL NEIRA RUIZ, en calidad de autor del proyecto de investigación de fin de carrera; mayor de edad emite la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA. - PRISCILA MARIBEL NEIRA RUIZ, realizó la Investigación titulada: “MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022”; para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección de la Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Msg.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes el Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Msg., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera y PRISCILA MARIBEL NEIRA RUIZ, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en proyecto de investigación de fin de carrera titulado: “MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022” a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de mayo del año 2022.

Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.

DIRECTOR

C.I.: 1104047095

Priscila Maribel Neira Ruiz

AUTORA

C.I.: 0704822022

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	II
DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	III
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
1 RESUMEN.....	5
2 ABSTRACT .....	7
3 PROBLEMATIZACIÓN .....	8
4 TEMA.....	10
5 JUSTIFICACIÓN.....	11
6 OBJETIVOS .....	13
6.1 OBJETIVO GENERAL .....	13
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
7 MARCO TEÓRICO .....	14
7.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	14
7.2 MARCO CONCEPTUAL.....	22
8 METODOLOGÍA .....	32
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	33
8.1 TIPOS DE MÉTODOS.....	33
8.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	34
8.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....	36
9 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	37
9.1 OBSERVACIÓN DIRECTA .....	37

	2
9.2 ENTREVISTA.....	38
9.3 ENCUESTA.....	40
10 PROPUESTA DE ACCIÓN.....	55
10.1 INTRODUCCIÓN.....	55
10.2 PRESENTACIÓN.....	56
10.3 BENEFICIARIOS.....	56
10.4 ESTRUCTURA.....	57
10.5 DOCUMENTO (PROPUESTA DEFINIDA).....	57
10.6 MEDIO DE SOCIALIZACIÓN.....	114
10.7 MATERIAL VISUAL UTILIZADO.....	114
10.8 ENTREGA DE RESULTADOS.....	115
11 CONCLUSIONES.....	116
12 RECOMENDACIONES.....	117
13 BIBLIOGRAFÍA.....	118
14 ANEXOS.....	121
14.1 PRESUPUESTO.....	121
14.2 CRONOGRAMA.....	122
14.3 CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN – VICERRECTORADO.....	123
14.4 CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	124
14.5 CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	125
14.6 ENCUESTA APLICADA.....	126
14.7 ENTREVISTA APLICADA.....	128
14.8 PLAN DE SOCIALIZACIÓN.....	130
14.9 CERTIFICADO DE ABSTRACT.....	131
14.10 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL PROCESO.....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Mapa político del Cantón Marcabelí.....	15
Ilustración 2. Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” .....	16
Ilustración 3. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” .....	16
Ilustración 4. Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” .....	17
Ilustración 5. Valores Institucionales de la Coop. Marcabelí. ....	18
Ilustración 6. Organigrama institucional.....	20
Ilustración 7. Ilustración 7. Características VP .....	24
Ilustración 8. Evaluación de Desempeño. ....	26
Ilustración 9. Principales sistemas de valoración.....	27
Ilustración 10. Proceso método de puntos.....	32
Ilustración 11. Instrucción de actividades a desarrollar. ....	40
Ilustración 12. Conoce de la existencia del Manual de Cargos.....	41
Ilustración 13. Trabajo acorde al perfil. ....	42
Ilustración 14. Rol en la empresa.....	43
Ilustración 15. Jerarquías de la organización. ....	44
Ilustración 16. Sueldo acorde al cargo. ....	45
Ilustración 17. Flexibilidad en el horario laboral. ....	46
Ilustración 18. Mejora del Manual Descriptivo de Cargos. ....	47
Ilustración 19. Reconocimiento del trabajo. ....	48
Ilustración 20. Recompensas por logro de objetivos y metas. ....	49
Ilustración 21. Retribución de horas. ....	50
Ilustración 22. Decisiones gerenciales. ....	51
Ilustración 23. Capacitación.....	52
Ilustración 24. Responsabilidades familiares. ....	53
Ilustración 25. Autonomía en el cargo. ....	54
Ilustración 26: Estructura del Plan de Acción.....	57
Ilustración 27. Entrega de Resultados.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de sistema de jerarquización.....	28
Tabla 2. Ejemplo sistema de clasificación de puestos. ....	29
Tabla 3. Instrucción de actividades a desarrollar. ....	40
Tabla 4. Conoce de la existencia del Manual de Cargos.....	41
Tabla 5. Trabajo acorde al perfil. ....	42
Tabla 6. Rol en la empresa. ....	43
Tabla 7. Jerarquías de la organización. ....	44
Tabla 8. Sueldo acorde al cargo. ....	45
Tabla 9. Flexibilidad en el horario laboral. ....	46
Tabla 10. Mejora del Manual Descriptivo de Cargos. ....	47
Tabla 11. Reconocimiento del trabajo. ....	48
Tabla 12. Recompensas por logro de objetivos y metas. ....	49
Tabla 13. Retribución de horas. ....	50
Tabla 14. Decisiones gerenciales. ....	51
Tabla 15. Capacitación.....	52
Tabla 16. Responsabilidades familiares.....	53
Tabla 17. Autonomía en el cargo. ....	54
<i>Tabla 18. Matriz de Planeación Estratégica</i> .....	68
Tabla 19. Indicadores de Actividad .....	69
Tabla 20. Presupuesto "1" .....	69
Tabla 21. Indicadores de Actividad .....	84
Tabla 22. "Presupuesto 2" .....	84
Tabla 23:Normativa Legal .....	109
Tabla 24. Cronograma de Aplicación .....	110
Tabla 25. Presupuesto General.....	111
Tabla 26: Presupuesto .....	121
Tabla 27: Cronograma .....	122
Tabla 28: Plan de Socialización .....	130

## 1 RESUMEN

En base a la problemática encontrada, las falencias que existen como desconocimiento de jerarquías, dudas al desarrollar sus actividades, compensaciones por cumplimiento de objetivos y otros, ha sido el motivo por el que se propone la implementación de un Modelo Descriptivo de Cargos para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” de la ciudad de Marcabelí, provincia de El Oro; mediante las técnicas de investigación existentes para guiar, equilibrar y distribuir de manera justa y equitativa los cargos y salarios del personal de dicha Institución; con el propósito de solventar las falencias identificadas, entendiendo que al realizar una mejora al presente se puede motivar a los colaboradores para que perfeccionen y optimicen recursos, a la vez que mejora la gestión del capital humano en cuanto a operatividad, satisfacción del cliente y reconocimiento del valor del trabajo de los colaboradores de la empresa.

Para poder llegar a esta determinación es muy importante destacar la importancia de los Métodos y Técnicas de Investigación que se emplearon, ya que fueron convenientes para recabar información valiosa; puedo mencionar el **Método Fenomenológico** que me sirvió para la recopilación de información bibliográfica usando fuentes de información primarias y secundarias, el **Método Hermenéutico** canalizado mediante las técnicas de Investigación como son encuestas y entrevistas realizadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” Ltda., lo que me permitió comprender las acciones de las personas y su realidad histórica y por último el **Método Práctico Proyectual** ya que gracias al empleo de este método, me fue posible organizar los conocimientos y experiencias adquiridas, para de ese modo poder ejecutar la mejora del Modelo Descriptivo de Puestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí de manera justa, equilibrada y equitativa.

Una vez desarrollado el actual proyecto, se plantea la Propuesta de Acción donde pretendo establecer el uso y práctica del Manual descriptivo de Puestos, funciones, responsabilidades, competencias y atribuciones de los diferentes Cargos dentro de la institución, estableciendo fechas y horas exactas para la socialización y puesta en marcha; un aporte valiosísimo que pude dar a dicha Institución, ya que, en

la misma, el Área de Talento Humano ha sido implementada recientemente y por ende un mecanismo para fortalecerla es el presente proyecto de Investigación.

## 2 ABSTRACT

Based on the problems found, the existing shortcomings such as lack of knowledge of hierarchies, doubts when developing their activities, compensation for meeting objectives, and others have been the reason for proposing the implementation of a Descriptive Model of Positions for the staff of Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” of the city of Marcabelí, El Oro province; by means of existing research techniques to guide, balance, and distribute in a fair and equitable manner the positions and salaries of the personnel of this Institution; with the purpose of solving the identified shortcomings, understanding that by making an improvement to the current status, it is possible to motivate the collaborators to improve and optimize resources, while improving the management of human capital in terms of operability, customer satisfaction and recognition of the value of the work of the company's collaborators.

To reach this determination, it is very important to highlight the importance of the Research Methods and Techniques that were used since they were convenient to gather valuable information. It can be mentioned the **Phenomenological Method** that served for the compilation of bibliographic information using primary and secondary sources of information, the **Hermeneutic Method** channeled through research techniques such as surveys and interviews with the staff of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí, which allowed to understand the actions of people and their historical reality. Finally, the **Practical Project Method**, thanks to the use of this method, it was possible to organize the knowledge and experiences acquired, so it could execute the improvement of the Descriptive Model of Positions in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí in a fair, balanced and equitable manner.

Once the current project is developed, the Action Proposal is proposed where it is intended to establish the use and practice of the descriptive Manual of Positions, functions, responsibilities, competencies and attributions of the different positions within the institution, establishing dates and exact times for the socialization and implementation; a valuable contribution given to this institution, since, in the same, the Human Resources Area has been recently implemented. Therefore, the present research project is a mechanism to strengthen this area.

### 3 PROBLEMATIZACIÓN

#### **PROBLEMA:**

El problema a nivel global en Latinoamérica con la valoración de los puestos es que existe una brecha salarial y desigualdad muy grande, ya sea por género, por etnia, por religión, por raza, etc. Sin embargo, a pesar de estas diferencias encontradas los gobernantes de cada país Latinoamericano en colaboración con los diversos sectores afectados han venido trabajando en conjunto con la aprobación de diferentes normas o leyes que generen en estos sectores un mejor ambiente de trabajo, equidad entre la jerarquía existente y un salario acorde a las funciones que se realizan.

Algunos Ministerios de Trabajo de ciertos países han venido trabajando en guías con pasos sencillos para que empresas que desconocen el procedimiento de Valoración de Puestos puedan aplicarlos. Se observa que 7 de los 10 países aplican como propuesta para valoración de puestos el Método o Valoración por Puntos, esto debido a que es uno de los métodos más usado y mucho más completo, además que brinda un mejor panorama para la toma de decisiones de la organización, puesto que adicionalmente favorece a la disminución de costos ya que reduce la rotación de personal y sirve como herramienta para los otros procesos de Recursos Humanos como selección de personal.

A nivel internacional podemos tomar como ejemplo una investigación realizada en un Ayuntamiento de una ciudad del Estado de Guanajuato en México realizada por Mendoza, propuso emplear el Método de Puntos, arrojando resultados como una excesiva brecha salarial entre quienes se encuentran en las ramas inferiores del organigrama con las de sus superiores inmediatos, a pesar que realizan las mismas funciones provocando un ambiente laboral desfavorable, considerando finalmente que el efectuar este método es consistente con otras investigaciones ya que con ellos se puede probar las irregularidades que puedan existir en cuanto a funciones y salarios tanto en sectores públicos como privados. Mendoza et al. (2016)

Bazantes (2013) señala en su investigación realizada en el Cuerpo de Bomberos de Ibarra – Ecuador no contaban con un sistema de valoración de puestos,

lo que impedía un buen desempeño por parte del personal y lograr las metas y objetivos propuestos, así mismo Bazantes señala que según la Normativa legal basado en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) a través del Ministerio de Relaciones Laborales quien emitió la última resolución SENRES-2008-000194 sobre los aspectos que se sustentará para el análisis de clasificación y valoración de puestos como: políticas, normas e instrumentos emitidos por la Secretaría Nacional Técnica del Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

La implementación del sistema por puntos ha tenido un alto impacto social, ya que mejoraron las relaciones del personal tanto internamente y con las personas externas a la institución, brindando confianza y seguridad. Velástegui et al. (2019) mencionan que la remuneración se basa en lo que dispone la legislación ecuatoriana, señala además que al aplicar la combinación de sistema de valoración de puntos permitirá mejorar la gestión del capital humano en cuanto a operatividad, satisfacción del cliente y reconocimiento del valor del trabajo de los colaboradores de la empresa analizada.

Tomando como referencia a nivel Local en la Provincia de El Oro se puede percibir en la mayoría de empresas que no se ejecuta un Sistema de Valoración de Cargos, se designan sueldos en base a simple percepción, sin hacer un previo análisis, sin tomar en cuenta la escala salarial que rige en el Ministerio de Trabajo; es por eso que surge la necesidad de implementar este Sistema en La Cooperativa de ahorro y Crédito “Marcabelí”, ya que algunos empleados se encuentran descontentos y desmotivados ya sea por la carga laboral no recompensada o también por responsabilidades extras designadas sin ninguna retribución extra o un mínimo incentivo.

#### **4 TEMA**

“MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022”.

## 5 JUSTIFICACIÓN

El análisis de cargos es una piedra angular en cualquier institución, ya que, agiliza y facilita procesos que fortalecen la cultura organizacional y ayudan para posicionarse como una empresa sólida dentro del mercado laboral. Además, los colaboradores desarrollan sus actividades, son reconocidos por sus logros, objetivos y metas organizacionales, construyendo también un excelente ambiente laboral.

En el ámbito académico, el proceso de titulación emitido por la Ley Orgánica de Educación Superior es indispensable para obtener el Título de Tecnólogo en Gestión de Talento Humano, lo que permitirá aplicar dentro del mundo laboral los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas durante el proceso académico; así como, aportar al avance y desarrollo de las entidades que lo requieran.

Respecto al ámbito tecnológico, para el proceso de valoración de cargos se emplearán las diferentes herramientas que se encuentran a disposición; con el fin de dar valor igualitario, justo y equitativo a los diferentes cargos que desempeñan los colaboradores de la empresa, buscando evitar que se sientan insatisfechos con la distribución salarial y carga laboral que comúnmente desencadena en desmotivación, incumplimiento de actividades y objetivos institucionales; generando pérdidas para la entidad, bloqueando resultados y perjudicando a la organización.

En cuanto al ámbito social, el proyecto ayudará a las diferentes organizaciones a reconocer la importancia de contar con un sistema de valoración de cargos en sus empresas y la influencia de este en el éxito que pueden lograr, impactando tanto al público interno como externo; pues, si todos los empleados se encuentran motivados y conocen sus funciones podrán trabajar en beneficio de la empresa y lo reflejarán con el público, mejorando incluso la reputación de la misma.

En el ámbito económico, el sistema de valoración de cargos contribuye al óptimo rendimiento de los empleados dentro de la empresa, a más de disminuir los costos de organización en cuanto a capacitación, tiempo de preparación de empleados nuevos, búsqueda de perfiles que se ajusten al cargo y la pérdida de clientes cuando un empleado desmotivado renuncia.

Por último, se propone la Valoración de Cargos del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí de la ciudad de Marcabelí, Provincia de El Oro; con el propósito de solventar las falencias de esta institución ya que realizando una óptima y eficiente Valoración de Cargos, se puede motivar al personal, para que perfeccionen y optimicen recursos, implementándose el feedback correspondiente y reajustando sus retribuciones salariales, proponiendo un plan de incentivos, una inversión a corto plazo que beneficiaría a la institución para obtener excelentes resultados en bien de todos.

## 6 OBJETIVOS

### 6.1 OBJETIVO GENERAL

❖ Proponer la implementación de un Modelo Descriptivo de Cargos para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” de la ciudad de Marcabelí, provincia de El Oro; mediante las técnicas de investigación existentes para guiar, equilibrar y distribuir de manera justa y equitativa los cargos y salarios del personal de dicha Institución.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

❖ Recopilar información bibliográfica usando fuentes de información primarias y secundarias como artículos científicos, libros y webs fiables que se encuentren relacionadas con la importancia e implementación del Modelo Descriptivo de Cargos para que se sustente y delimite el Marco Conceptual del proyecto.

❖ Emplear los instrumentos metodológicos aplicando encuestas y entrevistas, con el fin de obtener información real de las diferentes empresas de la localidad sobre Modelo Descriptivo de Cargos.

❖ Implementar un Modelo Descriptivo de Puestos de manera que los colaboradores se sientan confiados y seguros de realizar procesos ágiles y eficientes dentro de la Institución, mediante las técnicas de investigación aplicadas que permiten atender a las necesidades de los empleados y mejorar el ambiente laboral.

❖ Socializar los resultados del proyecto de Investigación con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” mediante herramientas telemáticas, con el propósito de empoderar a los empleados y motivarles para que continúen haciendo su trabajo, ya que, con el proyecto se puede implementar el Modelo Descriptivo de Cargos.

## **7 MARCO TEÓRICO**

### **7.1 MARCO INSTITUCIONAL**

#### **RESEÑA HISTÓRICA**

Se inició como Pre-Cooperativa el 24 de mayo de 1998, con 25 socios siendo el presidente el Sr. Pedro Castillo. Luego de un año de arduo trabajo se constituye legalmente como Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí Ltda. el 24 de mayo del 1999, con decreto Nro. 01224 del Ministerio de Bienestar Social y un Capital Social de 1.250 sucres.

Nuestra institución surgió en una situación crítica del Sistema Financiero Nacional y la transformación de la moneda de sucres a dólares, sin embargo, se venció todas esas dificultades, y con el trabajo arduo, constante, humilde y honesto fuimos ganando espacio y confianza en nuestra gente, con el apoyo de los Socios y el aporte de sus Directivos hemos ido creciendo a pasos agigantados.

El 31 de julio de 1999 se nombra al primer directorio de la Cooperativa, se designó la Comisión de crédito y los primeros créditos otorgados fueron de 50.000 hasta 500.000 sucres. Luego de algunos años se construyó nuestro propio y funcional edificio, donde contamos con oficinas equipadas, con un talento humano capacitado, con un sistema moderno y actualizado el cual nos permite brindar agilidad en los servicios de forma ininterrumpida.

Con el paso de los años fuimos ganando confianza y estabilidad, gracias a las Instituciones que confiaron en nosotros y nos brindaron su apoyo, actualmente ofrecemos productos y servicios de calidad que ayudan a satisfacer la demanda y las necesidades de nuestros socios.

➤ **MACRO LOCALIZACIÓN**

**UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

*Ilustración 1. Mapa político del Cantón Marcabellí.*



Fuente: Herrera, 2012

## ➤ MICRO LOCALIZACIÓN

*Ilustración 2. Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”*



Fuente: Google Maps

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” se encuentra ubicada en la provincia de El Oro, en el Cantón Marcabelí, calle Servio Córdova y Batallón Imbabura, junto al antiguo Retén de la Policía Nacional.

*Ilustración 3. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”*



Fuente: Pagina Web Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”

➤ **IDENTIDAD CORPORATIVA**

*Ilustración 4. Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”*



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”

➤ **DIRECTIVOS**

---

**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

---

Abg. Cristhian Eduardo Romero Armijos

Sra. Ruddy Maribel Ramírez Gallardo

Sr. Luis Miguel Calderón Paladines

Abg. Zoila María Orellana León

Sr. Manuel de Jesús Torres Gutiérrez

---

**CONSEJO DE VIGILANCIA**

---

Sra. Alexandra María Paladines Vélez

Srta. Julelis María Sánchez Elizalde

Ing. Milton Ramón Cueva Ramírez

➤ **MISIÓN:**

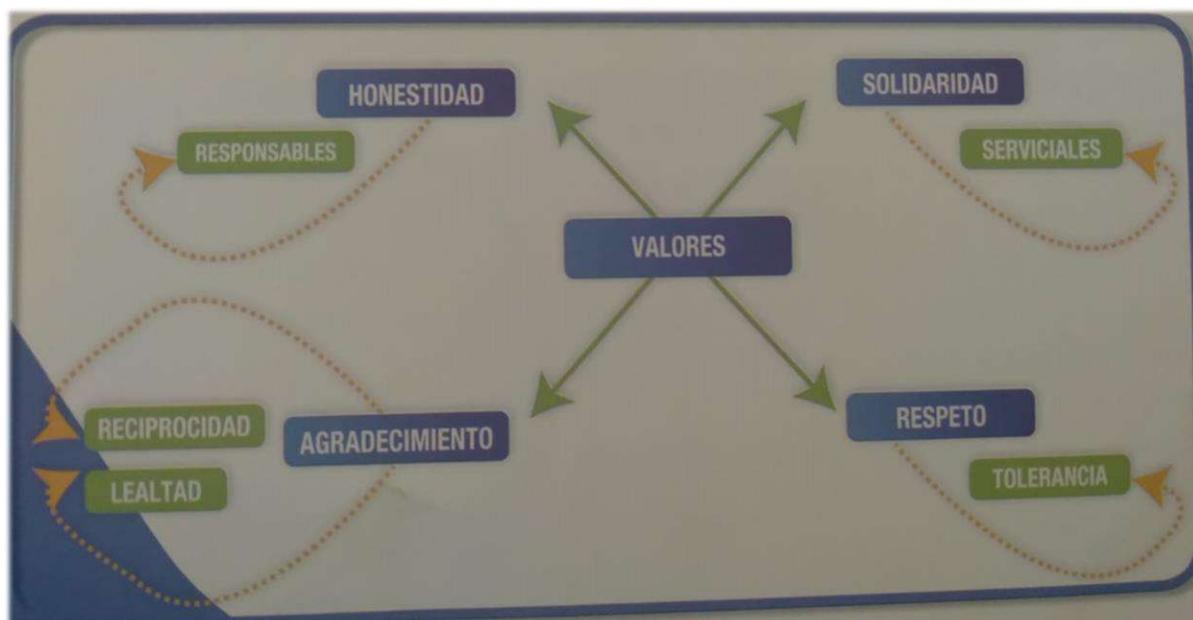
Satisfacer con calidad la demanda de Productos y Servicios Financieros a la comunidad de la Región Sur del país, impulsando actividades productivas, ecológicamente sostenibles enmarcadas en una economía Solidaria, basada en Administración Cooperativa socialmente responsable.

➤ **VISIÓN:**

Para el año 2025 seremos una institución fortalecida y pionera en la prestación de servicios financieros y no financieros, ágiles y oportunos, reconocidos y respaldados por la confianza de nuestros socios y clientes, enmarcados en el cumplimiento de las normativas vigentes; alcanzando niveles óptimos de patrimonio, liquidez, cartera y rentabilidad.

➤ **VALORES INSTITUCIONALES:**

*Ilustración 5. Valores Institucionales de la Coop. Marcabelí.*



Fuente: Coop. Marcabelí  
Agenda Institucional año 2021

➤ **ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN Y APOYO DE LOS QUE FORMA PARTE:**

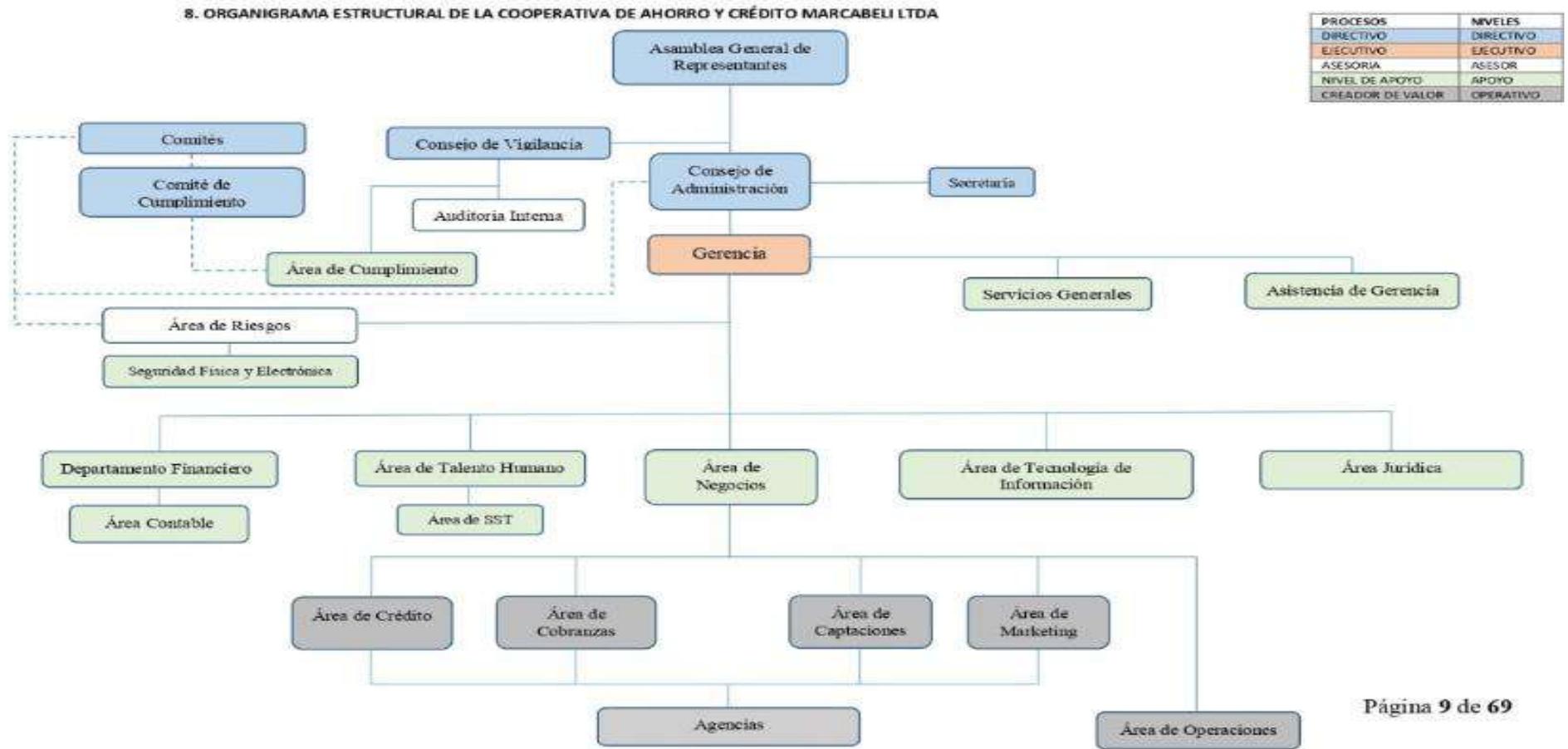
- ✓ **CAJA CENTRAL FINANCOOP**
- ✓ **RED NACIONAL RENAFIPSE**
- ✓ **RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS DEL SUR DEL ECUADOR REFSE**
- ✓ **BANCODESARROLLO**
- ✓ **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**
- ✓ **CONAFIPSE**

➤ **PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN:**

- **CRÉDITOS ORDINARIOS**
- **CRÉDITOS EMERGENTES**
- **CUENTA DE AHORROS NORMAL**
- **CUENTA DE AHORROS KIDS**
- **DEPÓSITOS A PLAZO FIJO DPF**
- **PAGOS DE REMESAS DEL EXTERIOR**
- **PAGOS DE TODO TIPO DE SERVICIOS**
- **PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO**
- **SERVICIO DE COMPENSACIÓN DE CHEQUE**

➤ ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Ilustración 6. Organigrama institucional.



Fuente: Cooperativa Marcabelí / Manual de Descriptivo de Cargos pág. 9

➤ **NOMINA DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MARCABELÍ”.**

- AGUILAR APOLO JUAN CARLOS
- APOLO ROMERO CINTHIA CECIBEL
- APOLO ROMERO YANINA MARIBEL
- ARIAS OJEDA DENIS VINICIO
- ARMIJOS JIMÉNEZ ELSA MARLENE
- ASANZA APOLO JOHNNY BOLÍVAR
- CASTILLO GALLARDO NOHELIA ESTEFANÍA
- GAONA AÑAZCO CARMEN SILVIA
- MENDOZA HEREDIA GRACIELA JACQUELINE
- MORENO ROMERO JOVER DANILO
- NEIRA RUIZ PRISCILA MARIBEL
- OCHOA ARMIJOS HITLER WILLAN
- OROSCO ROMERO DIEGO LIZANDRO
- PIURI DÍAZ JOSÉ LUIS
- ROMERO CAMPOVERDE MARITZA ELIZABETH
- ROMERO VÉLEZ DIEGO RENE
- VALAREZO CABRERA MARITZA DE FÁTIMA

## 7.2 MARCO CONCEPTUAL

### VALORACIÓN DE CARGOS

Los puestos de trabajo cumplen un rol vital en el contexto de la gestión del talento humano de una empresa, ya que, según Berrocal (2016) representan un nexo entre la organización y quienes forman parte de ella, pues ayudan a determinar el valor de cada puesto, las condiciones laborales, los niveles de salarios, así como las funciones del empleado y más; “por ello, se puede decir que los puestos de trabajo tienen un valor distinto, tanto para la organización como para la sociedad” (p.73).

Además, en la actualidad es necesario vigilar características que los empleados requieren: “satisfacción y/o descontento en el puesto, prestigio profesional y la aceptación o rechazo del producto alcanzado con el esfuerzo realizado” (De Nieves et al., 2008). Esto significa que el departamento de recursos humanos debe asignar de manera equilibrada cada puesto, de modo que prevenga conflictos entre el personal tanto administrativo como operativo.

En este sentido una herramienta indispensable es contar con un manual de cargos, pues este se elabora en base a los “procedimientos, sistemas y normas que sirven de orientación y brindan una guía para el desarrollo de cada una de las actividades” (Fiallos y Aguilar, 2021, p.20) sin interferir en las capacidades y autonomía profesional de cada uno de los trabajadores.

#### **Manual de cargos.**

Es un instrumento normativo de gestión institucional que se convierte en la guía básica respecto a los puestos de trabajo o cargos. Como primer paso para elaborarlo se debe hacer un análisis de cada puesto, de manera que obtengamos la información necesaria para describir sus funciones, responsabilidades, ubicación e impacto o grado de contribución en la organización; así podremos conocer el perfil requerido y las competencias necesarias, logrando señalar los requisitos de quien vaya a ocupar el cargo “tanto de habilidad o conocimientos (formación académica) como de destrezas adicionales y de experiencia laboral. Si los requisitos del cargo coinciden

con el perfil [...], entonces se dice que el ocupante cumple plenamente con los requisitos del puesto”. (Bazantes, 2013, p.66)

Para Chiavenato, el manual de cargos permite obtener una nueva visión de las personas, pasándolas de ser entes pasivos a seres activos que “toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Es más, la persona es vista como un agente pro activo, dotado de visión propia” (2009, p. 8).

Esta herramienta va de la mano con los nuevos tiempos y la innovación, por ende, es necesario actualizarla constantemente para que las empresas puedan irse adaptando a las realidades que deban enfrentar. Un claro ejemplo es la emergencia sanitaria que desató el COVID 19, a partir de ella “las organizaciones han tenido que hacer modificaciones, reformas y actualizaciones a sus manuales para poder agregar nuevas medidas que adapten sus funciones con las medidas que dictaminan los gobiernos por distintas que sean las causas”. (Fiallo y Aguilar, 2021, p.21)

Según Dessler & Varela (2011) un Manual de Cargos consta de las siguientes partes:

- Datos generales o descripción: contiene los datos que identifican el puesto, es decir, el título del puesto de trabajo, la ubicación que es el departamento o área a la que pertenece, se puede especificar el uso de herramientas o maquinaria que tiene a su cargo el empleado, la jerarquía es decir si supervisa a más empleados o si la persona reporta directamente a alguien más.

- Misión del puesto o descripción genérica: consiste en una explicación breve de las actividades del puesto. Una buena descripción sirve para obtener un perfil más específico y así entender de manera general el cargo.

- Funciones específicas: es una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Es preferible señalar cada función en un párrafo separado o con numerales.

- Perfil requerido: incluye requisitos mínimos para que el puesto sea desempeñado con eficacia, si bien son detalles que se requiere del trabajador no necesariamente debe ir vinculada esa información a una persona específica,

sino para cualquier trabajador que ocupe el puesto. Dentro de estas especificaciones debe ir la educación, conocimientos específicos, idiomas, años de experiencia, entre otros.

- Competencias: se especifica el tipo de competencias requeridas para cada función en cada uno de los cargos, estas competencias deben ser medibles y observables para que el trabajador que ocupe el puesto lo haga desempeñando bien su labor. Las competencias se pueden medir a través de la evaluación del desempeño, test psicométricos, entre otros.

### Valoración de cargos o puestos de trabajo

Para Berrocal (2016) la valoración o valuación de cargos (VP) es el “proceso sistemático, a través del cual se definen y se aplican una serie de procedimientos de análisis y toma de decisiones, que permiten determinar el valor relativo de cada puesto para la organización” (p.77). Según el autor, luego de recoger varias ideas de autores, en esta definición quedan recogidas las principales características de la valoración de cargos.

Ilustración 7. Ilustración 7. Características VP

#### CARACTERÍSTICAS DE LA VALORACIÓN DE CARGOS



Elaboración propia. Fuente: Berrocal, 2016.

No es posible olvidar que:

La valoración afecta al puesto de trabajo, no a la persona que lo desempeña, por lo que tendrá un valor relativo [...] Por tanto, el éxito de una buena valoración [...] radica en que los salarios resultantes sean suficientes, que haya equidad entre dichos puestos y que se incorporen, además, todos los pluses y compensaciones. (Domínguez, 2016, p.10).

El entorno en el cual se desenvuelve cada organización es un factor importante al momento de realizar una valoración, debido a que este por ser flexible y cambiante influirá mucho en la valoración de cargos en un momento específico de la empresa. “Y es que, las exigencias del mercado cada vez se centran más en la polivalencia y flexibilidad del entorno en el que se desenvuelve la organización”. (ibid.)

Puchol (2003) cataloga la valoración de puestos de trabajo como equidad interna, debido a que influye en diferentes aspectos:

- Elaborar estructuras salariales más justas.
- Controlar con mayor precisión los costes de personal.
- Servir de base para las negociaciones con los sindicatos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios.
- Permitir que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida.
- Proporcionar un análisis radiográfico de la estructura empresarial.
- Conocer mejor el funcionamiento de la propia empresa.
- Establecer políticas de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carreras.
- Mejorar el clima laboral. (p. 260)

A la lista se suma el hecho de que la VP permite que los trabajadores se promocionen profesionalmente favoreciendo el crecimiento individual. A más de que, a consideración de Dolan, et al., (2007) mediante la valoración de los puestos se puede identificar cualquier problema o coincidencia que exista en la organización de un puesto con otro. Sirve para la creación de nuevos puestos según sean las necesidades de la organización en cada momento y facilitando la movilidad funcional y la

promoción. Destaca también, los procesos de análisis de adecuación, ya que con la valoración se obtiene toda la información relativa al puesto de trabajo.

Por lo tanto, es de vital importancia que la valoración sea realizada de una manera objetiva y por un comité especialista en compensaciones.

Previo a conocer los sistemas o métodos de valoración, es pertinente establecer las diferencias existentes entre valoración de puestos y evaluación del desempeño debido a que puede resultar confuso en algunos casos.

*Ilustración 8. Evaluación de Desempeño.*



Fuente: Elaboración propia.

Para Wayne la evaluación de desempeño “es un sistema de apreciación que se tiene de un individuo en el puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.” (2005, pág. 255)

### **Factores de valoración.**

Coyano (2010) propone que son factores de valoración los siguientes:

- Nivel educativo.
- Experiencia.
- Proactividad.
- Esfuerzo físico y mental.
- Responsabilidad en cuanto a supervisión, ventas, valores, equipos y materiales.
- Condiciones de trabajo.

### **Métodos de valoración.**

Según De Nieves et al. (2008), Chiavenato (2007) y Arteaga, (2013) existen dos grupos de métodos de valoración:

- ❖ Métodos cuantitativos o analíticos (método de comparación de factores, método de puntos y método de puntos por factor)
- ❖ Métodos no cuantitativos o globales (método de jerarquización y de clasificación).

De igual manera sostienen que existen distintas bases de comparación (puesto contra puesto y puesto contra criterio) y, estos proporcionan la base de los principales sistemas de valoración de cargos o puestos.

*Ilustración 9. Principales sistemas de valoración.*



Fuente: Arteaga, 2013. Elaboración propia.

- Sistema de jerarquización.

Es el método más simple y antiguo para la evaluación de puestos, “consiste en ordenar los puestos del más importante, al menos importante, considerando la importancia del puesto de una manera global. Es un método barato y fácil de realizar, pero impreciso, ya que si es cierto que dice que un puesto es más importante que otro, no dice cuánto más importante es” (Puchol, 2003, p. 261).

Por tal motivo, su efectividad radica en cuán competentes sean los evaluadores, siendo necesario que estos cumplan con algunas características:

- ✓ Posean amplios y profundos conocimientos sobre la organización.
- ✓ Conozcan las funciones y características específicas de los puestos objeto de la valoración y de la técnica concreta utilizada.
- ✓ Sean conocidos por su imparcialidad de juicio.
- ✓ No se dejen influir por circunstancias ajenas al trabajo, como pueden ser las características personales del trabajador que lo desempeña o por la retribución del puesto en el momento de llevar a cabo la valoración (Comisión Nacional de Productividad Industrial, 1963)

Como parte del proceso el evaluador elabora una lista con los cargos en orden descendente de importancia. Posteriormente somete esta primera clasificación a verificación haciendo una comparación por parejas de todos los cargos.

Se hace una comparación entre los puestos que están en la columna izquierda y los puestos de la fila superior y el ordenamiento se determina con mayor cantidad de puntos. “La comparación es global y poco objetiva ya que no realiza un análisis de cada puesto de trabajo, lo cual hace que la comparación no sea en base a cada tarea, elemento y función del puesto de trabajo.” (Fiallos y Aguilar 2021)

Tabla 1. Ejemplo de sistema de jerarquización.

Cargos	A	B	C	D	E	No. de Puntos
A	//////	1	1	1	1	4
B		//////		1	1	2
C		1	//////	1	1	3
D				//////	1	1
E					//////	0

Fuente: Canales, 2019.

Cabe recalcar que este método se sugiere únicamente para empresas que tengan pocos puestos de trabajo, mínimo 30, porque si cuenta con más, el uso de este método puede ser complejo e ineficaz.

- Sistema de clasificación de puestos.

Es básicamente una operación de jerarquización. Sin embargo, el procedimiento es opuesto al método anterior. “El enfoque del método de las categorías predeterminadas es más centralizado, autocrático y estrechamente relacionado con el diseño organizacional”. (Sacoto y Zhingri, 2012)

Para iniciar se predeterminan las categorías y clases asociadas de salarios para toda la organización. Para obtener una escala prefijada que sirva de base estándar contra la que los cargos sean evaluados se debe definir los cargos, es decir, marcar las diferentes habilidades y responsabilidades entre los cargos de manera muy amplia. La mejor solución, para facilitar este proceso, es crear cuatro tipos de escalas básicas, divididas en:

1. Trabajos de producción o de fabricación
2. Trabajos administrativos
3. Trabajos comerciales o de venta
4. Trabajos de dirección y supervisión. (Domínguez, 2016)

A decir de Canales (2019) “este método presenta poca resistencia por parte de los trabajadores. Su principal ventaja radica en que, aparte de valorar los cargos, los agrupa en categorías, lo cual facilita la asignación de los niveles salariales”.

Tabla 2. Ejemplo sistema de clasificación de puestos.

Categoría	Grado	Cargos
Operativos	1	Aseador, ayudante de taller, conductor.
	2	Soldador, mecánico, electricista.
	3	Tornero, troquelador, fresador.
Oficina	1	Mensajero, secretaria auxiliar, auxiliar de contabilidad.
	2	Secretaria de gerencia, dibujante técnico, asistente administrativo.
	3	Supervisor de ventas, jefe de compras, jefe de calidad, supervisión de producción.
Dirección	1	Gerente de producción, gerente financiero, gerente de ventas, director de personal.
	2	Gerente general.

Fuente: Canales, 2019.

Chiavenato (2007) enfatiza que los puestos pueden ser clasificados en grados diferentes como: Grado 1, puestos no calificados donde están aquellos que realizan trabajo rutinario y que cuenten con nada o poca experiencia; Grado 2, puestos calificados donde se requieren algunos requisitos y cierta experiencia general y específica y Grado 3, puestos especializados donde se requiere a aquellos que puedan resolver problemas técnicos complejos mediante análisis y desarrollo de métodos.

- Sistema de comparación de factores.

Es el perfeccionamiento del método de jerarquización. Según Berrocal (2016, p.123) un factor es una característica o componente del trabajo que es común en los diferentes puestos, pero tiene una importancia distinta en cada uno de ellos, por eso es posible compararlos entre sí. Estos se pueden tomar a partir del manual de cargos ya que los factores son aspectos referidos al trabajo, no a la persona que lo realiza, al elegirlos habrá que tener en cuenta una serie de criterios como: comunalidad, variabilidad, relevancia y gradualidad.

Según Fiallos y Aguilar (2021) este método está conformado por las siguientes fases:

- Integración del comité.
- Selección de factores.
- Distribución de salario entre factores.
- Promediación de los salarios por factor.
- Formación de series en función de cada factor.
- Registro general de las series formadas por factor.
- Comparación del orden de puestos con la escala de salarios.
- Determinación de las series finales por factor.
- Valuación de los demás puestos.

Como Domínguez (2016) sostiene, los factores de valuación que más destacan son: aptitudes(A), exigencias mentales (EX), exigencias físicas (EF), responsabilidades (R) y condiciones de trabajo (CT). Aunque, en determinadas circunstancias pueden variar, lo más habitual es usar entre tres y seis. Una vez ordenados los factores, se distribuye el salario de cada cargo en base al factor y la

importancia que tiene cada puesto de trabajo. Finalmente, la valoración de cada cargo es el resultado de sumar los valores que les han asignado a cada uno de los factores.

- Sistema de puntos.

Es uno de los sistemas de valoración más utilizados, en él no se usan niveles salariales sino puntos. Se caracteriza por hacer uso de factores para valorar los puestos de trabajo, a cada factor se le asigna un grado y un puntaje en base a los niveles determinados. Para obtener la valoración final de los puestos se debe realizar la suma de los puntos que se ha obtenido en cada factor.

Estas partes o factores suelen dividirse de acuerdo a: Requisitos mentales (Instrucción esencial, experiencia previa, iniciativa), Requisitos físicos (Esfuerzo físico, concentración mental y visual), Responsabilidades (Materiales o equipamientos, métodos o procesos) y Condiciones de trabajo (Ambiente de trabajo o riesgos) (Chiavenato, 2007).

La ventaja de este método es que es un sistema que genera resultados más precisos con mayor validez y menos manipulables debido a que permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Eso significa que cualquier puesto que presente alteraciones queda automáticamente valorado, por lo tanto, “es muy útil para establecer salarios, porque la modificación de los valores de los puestos en valores monetarios es fácil y simple” (Domínguez, 2016).

Para iniciar con la implementación de ese sistema se debe analizar el manual de cargos, este es el principal instrumento, ya que es la base que permitirá a los responsables valorar cada puesto. Quienes vayan a realizar el proceso de valoración deben tener conocimiento técnico porque serán quienes designarán el número y la categoría de puestos que se incluirán para establecer el método.

Para aplicar este método se puede utilizar sistemas ya elaborados que comúnmente son comercializados por consultoras especializadas o diseñar un sistema específico para la organización.

Ilustración 10. Proceso método de puntos.



Fuente: Elaboración propia.

## **8 METODOLOGÍA**

### **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación son las herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos. Su importancia radica en que permiten abordar de manera ordenada una parte de la realidad para, por medio del trabajo de investigación, aclarar lo no conocido o confirmar hipótesis. (Aguilera y Rina, 2013, p.7)

#### **8.1 TIPOS DE MÉTODOS**

- **MÉTODO FENOMENOLÓGICO.**

Según Husserl (1998) citado por Fuster (2019), para aplicar este método es indispensable conocer la realidad mediante relatos, historias y anécdotas porque de esa manera se puede comprender la naturaleza de la dinámica del contexto estudiado y si es posible transformarla. Entonces, el método fenomenológico “es la disminución de todo el conjunto de experiencias a la conciencia de las vivencias más genuinas. Pues este método se detiene en la experiencia y no presupone al mundo más allá de la experiencia”. (Fuster, 2019, p. 207)

Este método sirvió para la recopilación de información bibliográfica usando fuentes de información primarias y secundarias como artículos científicos, libros y webs fiables que se encuentren relacionadas con la importancia e implementación del Modelo Descriptivo de Puestos, de modo que, se pueda efectuar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí con el propósito de beneficiar a los empleados y la empresa misma. Además, fue vital para la realización del proyecto.

- **MÉTODO HERMENÉUTICO**

Nava (2007) sostiene que la Hermenéutica es un arte y una filosofía de los métodos (o procesos) cualitativos, que se caracteriza por interpretar y comprender con el fin de revelar los motivos del comportamiento humano. Eso significa que somos capaces de comprender un documento, un gesto, un acontecimiento, captando todos sus sentidos, incluso aquellos que no advirtió el autor. Hermeneuta “es, por lo tanto,

aquel que se dedica a interpretar y desvelar el sentido de los mensajes, haciendo que su comprensión sea posible y todo mal entendido evitado, favoreciendo su adecuada función normativa” (Arráez, et al., 2006, p. 173).

Haciendo uso de este método se realizaron encuestas y entrevistas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí, lo que permitió comprender las acciones de las personas y su realidad histórica; información que será relevante a la hora de elaborar la mejora del Manual Descriptivo de Puestos.

### ▪ **MÉTODO PRÁCTICO PROYECTUAL**

Es una serie de operaciones necesarias, que gracias a la experiencia adquieren un orden lógico. Es un método enfocado en facilitar la resolución del problema siguiendo pasos o etapas. “Las reglas de este método no bloquean la personalidad del investigador, sino, que, por el contrario, le estimulan a descubrir algo, que, fortuitamente, puede resultar útil también a los demás” (Sánchez, 2011).

Gracias al empleo de este método, fue posible organizar los conocimientos y experiencia adquirida, para de ese modo poder ejecutar la mejora del Modelo Descriptivo de Puestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí de manera justa, equilibrada y equitativa en base al sistema que más se ajuste a las necesidades de la empresa, velando por el bienestar de todos los ámbitos inmersos.

## **8.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos metodológicos y sistemáticos cuyo objetivo es garantizar la operatividad del proceso investigativo. Es decir, obtener mucha información y conocimiento para resolver nuestras preguntas. (Universidad La Concordia, 2020)

### **8.2.1 TIPOS DE TÉCNICAS**

Las técnicas de investigación que aplicaremos en el presente trabajo de investigación son tres:

- Observación,

- Entrevista
- Encuesta.

#### ▪ **OBSERVACIÓN**

Método por el que se logra establecer una relación entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, objeto de investigación, de los que se obtienen datos que luego “se sintetizan para desarrollar la investigación. Este método es una "lectura lógica de las formas" y supone el ejercicio y "metodología de la mirada" (deconstrucción y producción de nueva realidad)” (Fabbri, 2020).

Con el uso de esta técnica se pudo conocer la realidad que viven los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí respecto a sus cargas laborales en relación con su sueldo, con el objetivo de contar con la suficiente información que permita la implementación de un sistema que beneficie a todas las partes.

#### ▪ **ENTREVISTA**

Técnica en investigación que involucra a un entrevistador, quien dirige el proceso y pregunta, y un entrevistado que responde (Godoy, 2020). Comúnmente el entrevistador cuenta con un cuestionario o esquema de preguntas. Las entrevistas pueden realizarse de diferentes maneras: cara a cara, telefónicamente o por medios virtuales (correo electrónico, formulario en línea, por vídeo conferencia, etc.)

Al igual que la técnica anterior permitió recopilar información, con la singularidad de que también se pudo recoger opiniones respecto a un tema específico. Finalmente, la información obtenida se procesó en base a una tabla de resultados.

Esta técnica se empleó para recopilar información de la cooperativa y por ello se aplicó a las siguientes personas:

- 1.- Ing. José Luis Armijos, Mgs. - Gerente General.
- 2.- Ing. Hitler William Ochoa Armijos, Mgs - Gestor de Talento Humano(e)
- 3.- Ing. Carmen Silvia Gaona - Jefe del Área de Cumplimiento.

Se recurrió al tipo de entrevista semiestructurada porque al momento de la conversación surgieron temas relevantes que tenían relación con el objetivo de la entrevista y el proyecto.

#### ▪ **ENCUESTA**

Es parecida a la entrevista porque también suele hacerse en el campo, es decir, donde encuentras los objetos de estudios, como, por ejemplo: una fábrica, el interior de una empresa, una institución educativa, etcétera. Además, también se elaboró un cuestionario, aunque en este caso el diálogo es del encuestado consigo mismo, mediado por el cuestionario. Dio de ella una adecuada definición, al considerarla como “método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información, llenan por sí mismos” (Feria, et al. 2020, p. 72).

A diferencia de la entrevista esta técnica nos permitió conseguir datos porcentuales y estadísticas de la información para poder llegar a una conclusión.

En este caso aplicamos encuestas a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” con preguntas estructuradas y de selección múltiple, mismas que ayudaron para obtener información y realizar un análisis previo de la situación con la meta de que el sistema de valoración de cargos abarque todas las perspectivas posibles y cumpla con sus objetivos.

### **8.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” Ltda. cuenta con 30 colaboradores, por lo tanto, se trabajará con el universo total de las personas que integran la institución con una muestra estadística, es decir con el total de nómina de la institución estudio con la finalidad de obtener información base para la elaboración de la Actualización del Modelo Descriptivo de Cargos sobre las falencias y dudas que existen en los colaboradores al desarrollar sus labores.

## 9 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 9.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

Método por el que se logra establecer una relación entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, objeto de investigación, de los que se obtienen datos que luego “se sintetizan para desarrollar la investigación. Este método es una "lectura lógica de las formas" y supone el ejercicio y "metodología de la mirada" (deconstrucción y producción de nueva realidad)” (Fabbri, 2020).

Con ésta técnica se pudo recoger información verídica, básicamente observando a los colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo, como desempeñan sus labores.

En la presente investigación se ha logrado determinar la necesidad de mejorar y Actualizar el Manual Descriptivo de cargos con el que cuenta la institución, ya que, el 86.70% del personal lo considera necesario.

Asimismo, se ha identificado que el 40% de los empleados no conocen las jerarquías en la organización, lo que nos permite inferir que las actividades no se están articulando de manera correcta, desembocando en un impedimento para conseguir los objetivos institucionales; sumando a esto que el 80% asegura nunca haber recibido una recompensa por alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Finalmente, el 76.70% no recibe capacitación de parte de la empresa en lo relacionado a sus funciones y responsabilidades, aspecto que es relevante para el logro de objetivos y buen funcionamiento de la organización.

## 9.2 ENTREVISTA

Técnica en investigación que involucra a un entrevistador, quien dirige el proceso y pregunta, y un entrevistado que responde (Godoy, 2020). Comúnmente el entrevistador cuenta con un cuestionario o esquema de preguntas. Las entrevistas pueden realizarse de diferentes maneras: cara a cara, telefónicamente o por medios virtuales (correo electrónico, formulario en línea, por vídeo conferencia, etc.)

Esta técnica de investigación se aplicó en forma presencial, cara a cara, con la finalidad de recabar información valedera, con la que podamos llegar a un conocimiento del estado actual de la Institución.

### 9.2.1 Entrevistados

Las entrevistas se aplicaron a 3 funcionarios, detallados a continuación:

#### ENTREVISTADO 1

NOMBRE: Ing. José Luis Armijos, Mgs

CARGO: Gerente General.

#### ENTREVISTADO 2

NOMBRE: Ing. Hitler William Ochoa Armijos, Mgs

CARGO: Gestor de Talento Humano (e)

#### ENTREVISTADO 3

NOMBRE: Ing. Carmen Silvia Gaona.

CARGO: Jefe del Área de Cumplimiento.

### TABLA DE RESULTADOS

PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
¿Cree que se le ha dado la debida importancia a tener un Manual de Descriptivo de puestos dentro de la Institución?	Creo que esa ha sido una gran falencia que se ha tenido dentro de la Institución al no darle la debida importancia.	Debido a la reciente creación del Área de Talento Humano, aún no se había dado a conocer a los colaboradores, pero se tiene claro que es un tema de mucha importancia	Creo que no se ha dado la correcta importancia, por lo que no se ha socializado con los colaboradores, siendo un tema tan básico y primordial.

¿Cree usted que el Manual Descriptivo de Puestos le permitirá establecer responsabilidades en sus colaboradores?	Claro que sí, por cuanto en el Manual mencionado se detalla las funciones y responsabilidades de cada puesto.	Ese es el objetivo del Manual Descriptivo de Puestos, así que será lo que se evidencie en el mismo, las responsabilidades de cada colaborador de acuerdo a su cargo.	Creo que el Manual Descriptivo de puestos se encarga justamente de eso, de fijar responsabilidades y también detallar la funciones específicas de cada puesto.
¿Cree usted que los colaboradores están teniendo un buen rendimiento laboral?	Creo que los colaboradores de la COACMAR aún pueden dar más de sí, pendiente analizar cuáles son los motivos por los que les falta rendir en sus puestos.	Creo que los colaboradores ejercen sus labores de acuerdo a lo indicado inicialmente, que aún falta es verdad pero es más bien por circunstancias ajenas	Creo que los colaboradores no están dando su 100%, aún falta, pero un punto muy importante escasez de personal capacitado.
¿Cree usted que dándole un sueldo justo y equitativo al colaborador se va a sentir incentivado?	Creo que lógicamente un sueldo justo incentiva, pero sería importante desarrollar un Sistema de incentivos, con el que se sientan motivados siempre	Creo que el colaborador sí se va a incentivar, pero deberían mantener un Plan para mantenerlos incentivados	Claro que sí, que mejor que ser retribuido por mi trabajo, aunque hace falta un Plan de Incentivos para motivarme a dar el 100%.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 9.3 ENCUESTA

La presente técnica se aplicó a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabell”, mediante un formulario online, realizado con la herramienta del Correo electrónico Gmail, misma que tiene la finalidad de recopilar información para el presente proyecto de Titulación.

#### PREGUNTA 1:

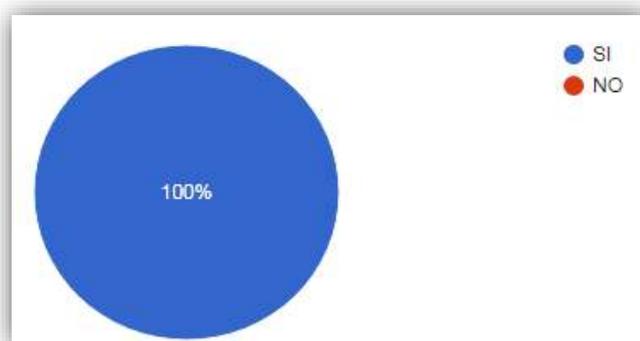
1. Al momento de ingresar a laborar en la institución ¿Se le instruyó sobre las actividades a desarrollar?

Tabla 3. Instrucción de actividades a desarrollar.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 11. Instrucción de actividades a desarrollar.



Fuente: La autora, 2022

#### Análisis Cualitativo

En la presente encuesta la totalidad de los colaboradores encuestados comentaron que sí se les instruyó sobre las actividades a desarrollar en el cargo a desempeñar, pero de manera general, lo que apunta a que se debe reforzar el proceso de inducción que hasta ahora maneja la institución.

#### Análisis Cuantitativo

El 100% de los encuestados manifestaron que efectivamente al empezar a laborar en la institución recibieron instrucciones sobre las actividades a desarrollar en su área.

## PREGUNTA 2:

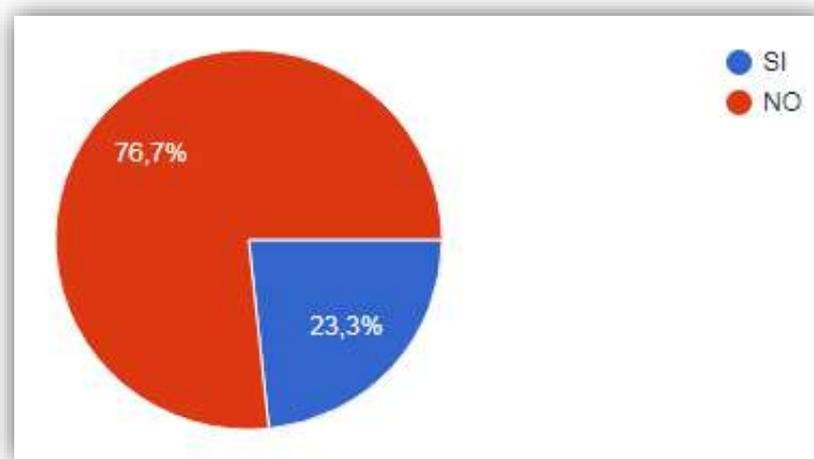
2. ¿Conoce si existe un Manual Descriptivo de Cargos en la organización?

Tabla 4. Conoce de la existencia del Manual de Cargos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	76.70%
NO	7	23.30%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 12. Conoce de la existencia del Manual de Cargos.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

Los colaboradores en su mayoría dijeron que **SÍ** tienen conocimiento de la existencia del Manuel Descriptivo de Cargos de la institución, aunque no se les ha socializado y tampoco se les ha realizado el Feedback correspondiente para su debido cumplimiento, determinando esa falencia.

### Análisis Cuantitativo

El 76.70% de los encuestados manifestaron que efectivamente tenían conocimiento de la existencia del Manual Descriptivo de Cargos mientras que el 23.30% no tenían conocimiento de la existencia del mismo.

PREGUNTA 3:

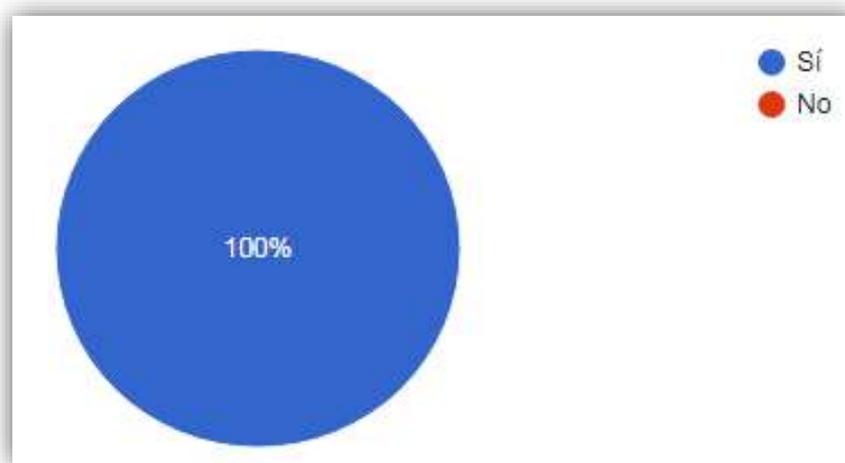
3. ¿Su perfil (curriculum) se ajusta al cargo que cumple en la empresa?

Tabla 5. Trabajo acorde al perfil.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 13. Trabajo acorde al perfil.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

La totalidad de los colaboradores consideran que sus perfiles se ajustan al cargo que desempeñan en la institución, lo que apunta a que se realizó un buen proceso de selección y a la vez favorecerá el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

### Análisis Cuantitativo

El 100% de los encuestados manifestaron que efectivamente su perfil se ajusta al cargo que desempeñan en la institución.

## PREGUNTA 4:

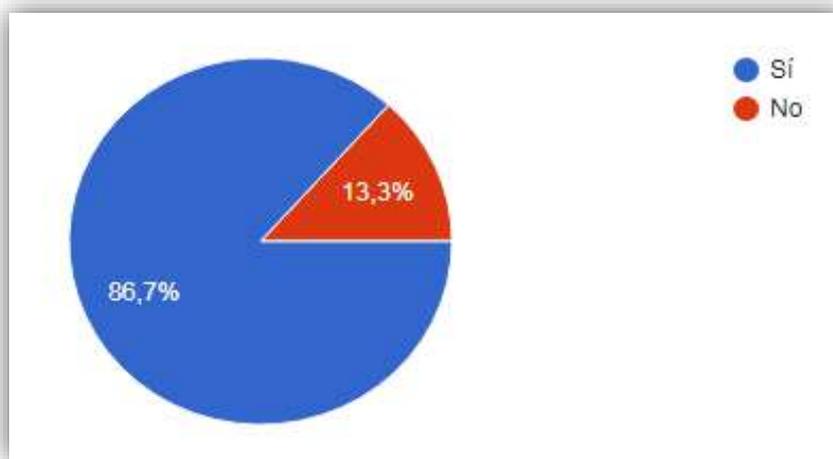
4. ¿Conoce cuál es su rol en la empresa?

Tabla 6. Rol en la empresa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	86.70%
NO	4	13.30%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 14. Rol en la empresa.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

El personal de la institución, en su mayoría indicó que saben cuál es su rol dentro de la institución, aunque algunas veces tienen dudas, lo que sucede por motivo de que no se cumple a cabalidad con el Manual Descriptivo de Cargos, ya que no se ha socializado.

### Análisis Cuantitativo

El 86.70% de los encuestados manifestaron que efectivamente conocen cuál es su rol dentro de la institución mientras que el 13.30% no lo tienen claro su rol, lo que nos indica la importancia de conocer a fondo el Manual Descriptivo de Cargos.

## PREGUNTA 5:

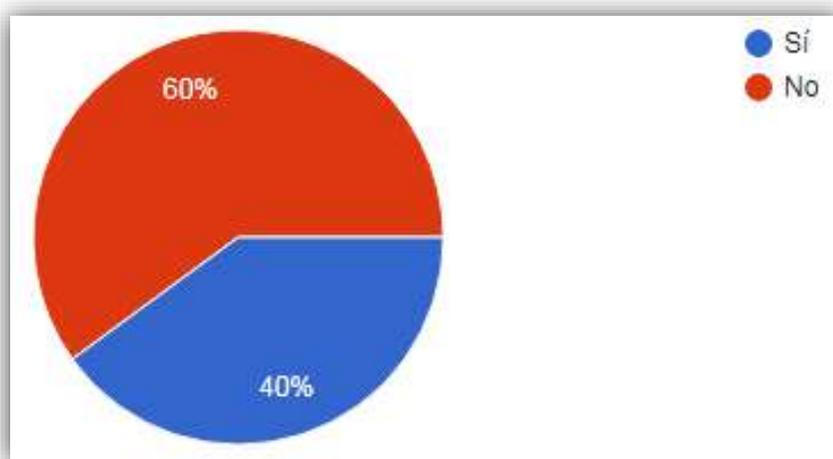
5. ¿Conoce usted las jerarquías en la organización?

Tabla 7. Jerarquías de la organización.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	60%
NO	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 15. Jerarquías de la organización.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

La mayoría de los colaboradores encuestados dijeron que **SÍ** tienen conocimiento de las jerarquías dentro de la institución, aunque debido a que el margen de diferencia es corto, se puede inferir que es necesario socializar con los empleados esta información.

### Análisis Cuantitativo

El 60% de los encuestados manifestaron que efectivamente conocen las jerarquías dentro de la institución mientras que el 40% no conocen de las jerarquías existentes, por ende, se requiere realizar Feedback en base a la cultura organizacional.

## PREGUNTA 6:

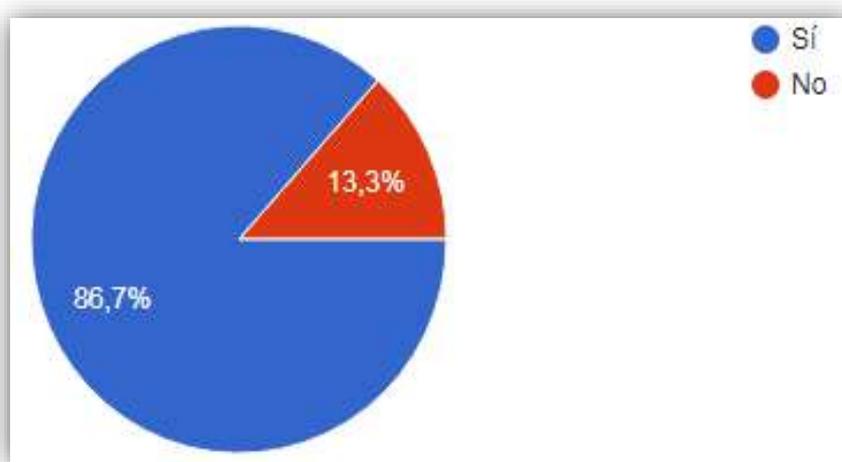
6. ¿Cree usted que su sueldo está acorde a su cargo?

Tabla 8. Sueldo acorde al cargo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	86.70%
NO	4	13.30%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 16. Sueldo acorde al cargo.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

La mayoría de empleados sostienen que están de acuerdo con su salario; información útil para suponer que al sentirse bien remunerados van a esforzarse por lograr los objetivos organizacionales. Respecto a quienes no se encuentran conformes, sería ideal que el departamento de Talento Humano recoja sus inquietudes.

### Análisis Cuantitativo

El 86.70% de los encuestados manifestaron que efectivamente creen que su sueldo está acorde a su cargo dentro de la institución, mientras que el 13.30% creen que su sueldo no está acorde, por lo que sería importante analizar la situación de los colaboradores que creen que su sueldo no es coherente.

**PREGUNTA 7:**

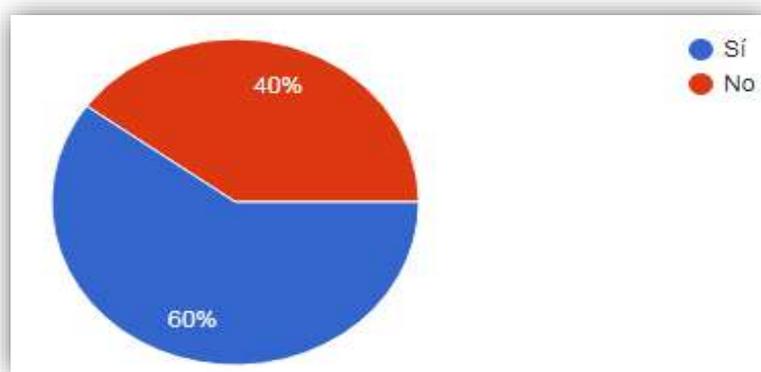
7. ¿Considera usted que haya flexibilidad en su horario laboral?

Tabla 9. Flexibilidad en el horario laboral.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	60%
NO	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 17. Flexibilidad en el horario laboral.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

La flexibilidad en el horario permite que el colaborador se sienta motivado para cumplir con efectividad sus funciones, aspecto que en buena medida se visualiza en la organización, ya que, la mayoría de los empleados afirmaron sentir flexibilidad en su horario. Cabe mencionar que la minoría no consideran lo mismo, aunque se supone que estas son las personas que laboran en el área de atención al público y cumplen un horario específico. De alguna manera el departamento de Talento Humano puede mediar para conseguir efectividad en todos sus empleados.

### Análisis Cuantitativo

El 60% de los encuestados manifestaron que efectivamente existe flexibilidad en su horario de trabajo, mientras que el 40% consideran que no hay flexibilidad, por lo que es importante también tomar en cuenta el área en la que laboran, ya que parte de las 12 personas que dicen no tener flexibilidad realizan labores operativas donde se incluye atención a los clientes y tienen un horario definido.

## PREGUNTA 8:

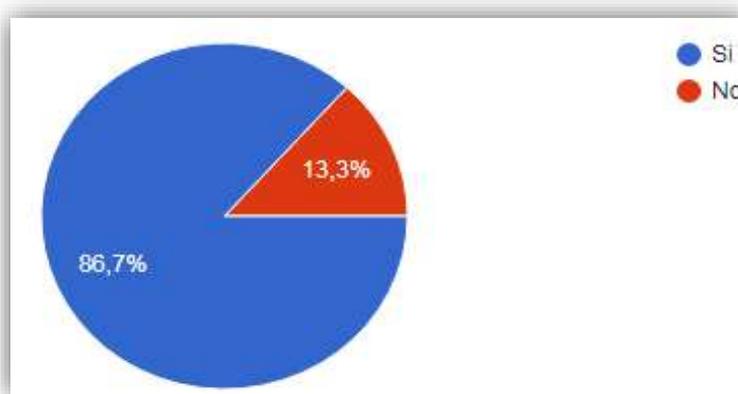
8. ¿Considera que se debe elaborar/mejorar e implementar un Manual Descriptivo de Cargos?

Tabla 10. Mejora del Manual Descriptivo de Cargos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	86.70%
NO	4	13.30%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 18. Mejora del Manual Descriptivo de Cargos.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

El Manual Descriptivo de Cargos es el documento que permite articular acciones y medidas que encaminen las actividades de la organización al cumplimiento de objetivos, por ende, se considera necesario hacer un análisis de los aspectos más relevantes para acoplarlos a las nuevas realidades que la sociedad experimenta con la virtualidad y tecnología; considerando además que la mayoría de los empleados sostienen la idea de que debe ser mejorado.

### Análisis Cuantitativo

El 86.70% de los encuestados manifestaron que efectivamente creen que se debería mejorar e implementar un Manual Descriptivo de Cargos, mientras que el 13.30% creen que no se debe hacerlo; lo que indica que existe la necesidad de mejorar dicho Manual en beneficio de todos.

### PREGUNTA 9:

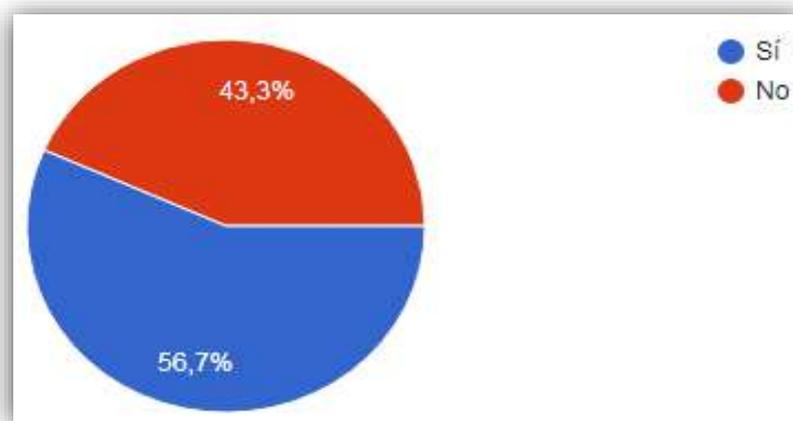
9. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la organización?

Tabla 11. Reconocimiento del trabajo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	56.70%
NO	13	43.30%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 19. Reconocimiento del trabajo.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

Casi la mitad del personal consideran que su trabajo no es reconocido por la organización, por lo que se sugiere la necesidad de analizar y replantear los reconocimientos al personal que labora en la organización, pues como hemos venido diciendo, la motivación es vital para el logro de objetivos institucionales.

### Análisis Cuantitativo

El 56.70% de los encuestados manifestaron que efectivamente sienten que su trabajo es reconocido por la institución, mientras que el 43.30% no sienten lo mismo, por lo que se determinó que casi la mitad de colaboradores no se sienten motivados por un reconocimiento, sería importante que se apunte a ello para mejorar el rendimiento dentro de la institución.

**PREGUNTA 10:**

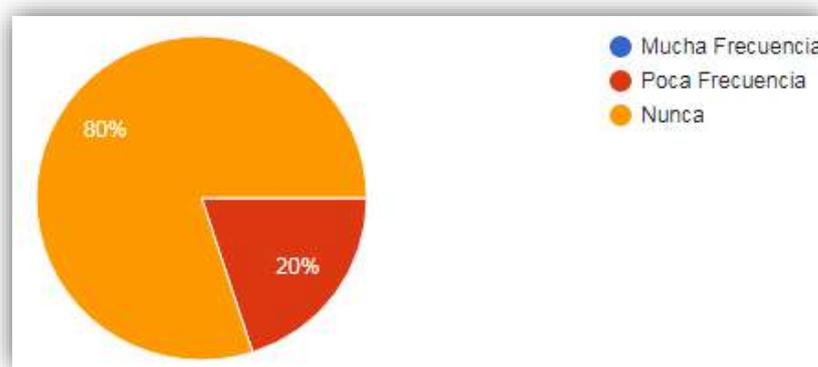
10. ¿Con qué frecuencia has recibido recompensas por alcanzar objetivos y metas institucionales?

*Tabla 12. Recompensas por logro de objetivos y metas.*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHA FRECUENCIA	0	0%
POCA FRECUENCIA	6	20%
NUNCA	24	80%
TOTAL	30	100%

*Fuente: La Autora, 2022*

*Ilustración 20. Recompensas por logro de objetivos y metas.*



*Fuente La Autora, 2022*

**Análisis Cualitativo**

Siendo que la mayoría de empleados afirmaron nunca haber recibido recompensas por alcanzar objetivos y metas institucionales, se evidencia la necesidad de mejorar los manuales de la institución, porque de lo contrario es complicado que la misma avance al cumplimiento de su visión. Cabe cuestionarse también el motivo por el cual un mínimo número de empleados, aunque con poca frecuencia, sí han recibido recompensas; probablemente los manuales han sido aplicados o interpretados de diferentes maneras.

**Análisis Cuantitativo**

El 80% de los colaboradores encuestados manifestaron que efectivamente NUNCA recibieron recompensas por alcanzar objetivos y metas institucionales, mientras que el 20% respondieron que CON POCA FRECUENCIA las han recibido, lo que indica que una mayoría no ha sido motivada con recompensas, importante normar para que no se vea como favoritismo.

## PREGUNTA 11:

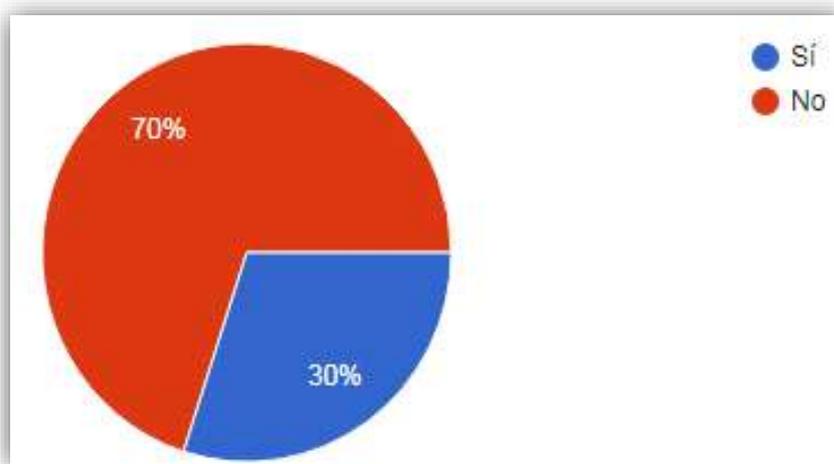
11. ¿Sus horas suplementarias y complementarias son legalmente retribuidas?

Tabla 13. Retribución de horas.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	70%
NO	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 21. Retribución de horas.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

Una gran mayoría de empleados afirmaron que reciben legalmente la retribución de sus horas suplementarias y complementarias, situación que nos permite inferir que una gran minoría restante se encuentran inconforme por falta de conocimiento. Por ello, se sugiere que el departamento de Talento Humano socialice con el personal los manuales institucionales, incluso para ir detectando las mejoras por hacer.

### Análisis Cuantitativo

El 70% de los encuestados manifestaron que efectivamente se les retribuye legalmente el pago de sus horas suplementarias y complementarias, mientras que el 30% no se les retribuye, ya que de acuerdo al área en la que laboran no se requiere realizar horas suplementarias y complementarias.

## PREGUNTA 12:

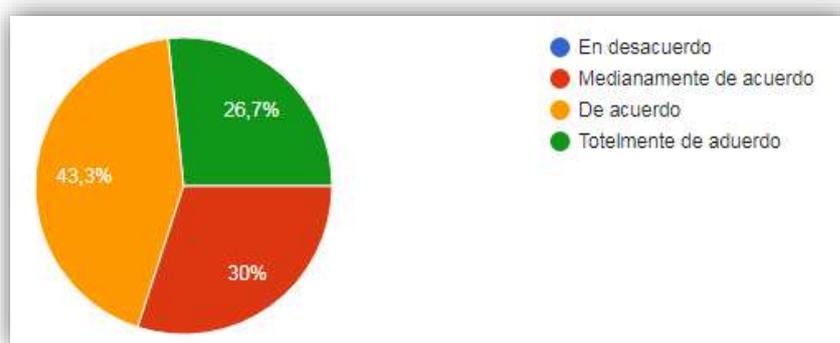
12. ¿Está de acuerdo con las decisiones que se toman por parte de la Gerencia de la Institución?

Tabla 14. Decisiones gerenciales.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN DESACUERDO	0	0%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	9	30%
DE ACUERDO	13	43.30%
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	26.70%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 22. Decisiones gerenciales.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

Sumando el personal que está totalmente de acuerdo y de acuerdo son una gran mayoría los colaboradores que se encuentran en acuerdo con las decisiones que toma la gerencia de la institución, número que permite creer que las medidas y acciones van en pro del beneficio de los empleados y los objetivos que persigue la organización, ya que nadie está en desacuerdo.

### Análisis Cuantitativo

Con la presente encuesta se determinó que 26.70% de los Colaboradores encuestados dijeron que están TOTALMENTE DE ACUERDO con las decisiones que se toman por parte de la Gerencia de la Institución, mientras que el 23.30% de los colaboradores acotaron que están DE ACUERDO, mientras el 30% de los colaboradores dicen que están MEDIANAMENTE DE ACUERDO y el 0% está EN DESACUERDO, eso nos indica que un número mayoritario creen que la Gerencia está llevando a la institución por buen camino.

## PREGUNTA 13:

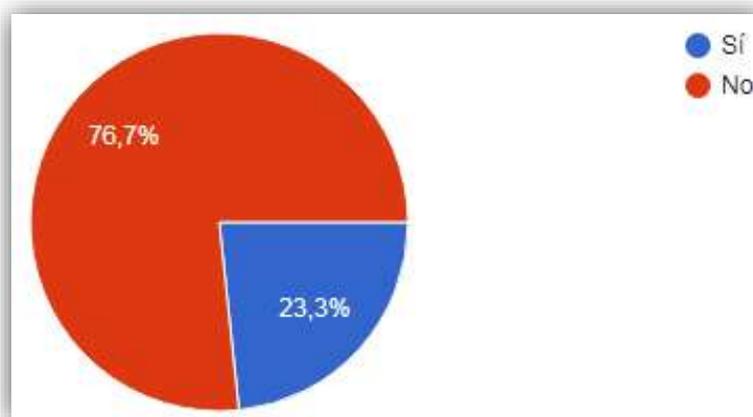
13. ¿La institución ofrece capacitaciones relacionadas a las funciones y responsabilidades?

Tabla 15. Capacitación.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	76.70%
NO	23	23.30%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 23. Capacitación.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

Al ser un número mayoritario de empleados los que afirman no recibir capacitaciones, se evidencia la necesidad de considerar ese parámetro al momento de mejorar los manuales institucionales, pues la minoría que afirman recibir capacitación probablemente son quienes ocupan cargos como jefes de departamentos y es indispensable que todo el personal se capacite continuamente para mantener la organización a la vanguardia.

### Análisis Cuantitativo

El 23.30% de los encuestados manifestaron que efectivamente la institución **SÍ** ofrece capacitaciones relacionadas a las funciones y responsabilidades de los Cargos, mientras que el 76.70% respondieron que la institución **NO** ofrece dichas capacitaciones, lo que nos indica que no hay igualdad sobre este aspecto, lo que no favorece a la institución ya que todos los empleados deben estar en continua capacitación.

## PREGUNTA 14:

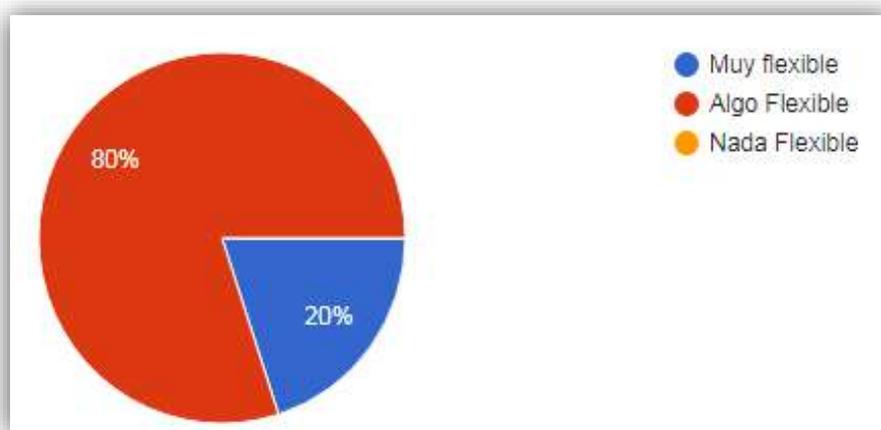
14. ¿Qué tan flexible es la empresa con respecto a tus responsabilidades familiares?

Tabla 16. Responsabilidades familiares.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY FLEXIBLE	6	20%
ALGO FLEXIBLE	24	80%
NADA FLEXIBLE	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 24. Responsabilidades familiares.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

La familia siempre será la base de la sociedad y se encuentra directamente ligada a la motivación de cada persona, por ende, tomar en cuenta las cargas familiares al mejorar los manuales de la institución es necesario, ya que la mayoría de colaboradores son los que sostienen que la organización es algo flexible con el tema y como hemos venido mencionando; la organización para lograr sus objetivos debe encontrar el equilibrio entre sus empleados y las actividades que tienen a cargo.

### Análisis Cuantitativo

Con la presente encuesta se estableció que el 20% de los Colaboradores encuestados dijeron que la institución es **MUY FLEXIBLE** con respecto a las responsabilidades familiares, mientras que el 80% de los colaboradores acotaron que la institución es **ALGO FLEXIBLE** en relación al tema familiar y el 0% de los colaboradores o sea ninguno creen que la institución es **NADA FLEXIBLE** al respecto.

## PREGUNTA 15:

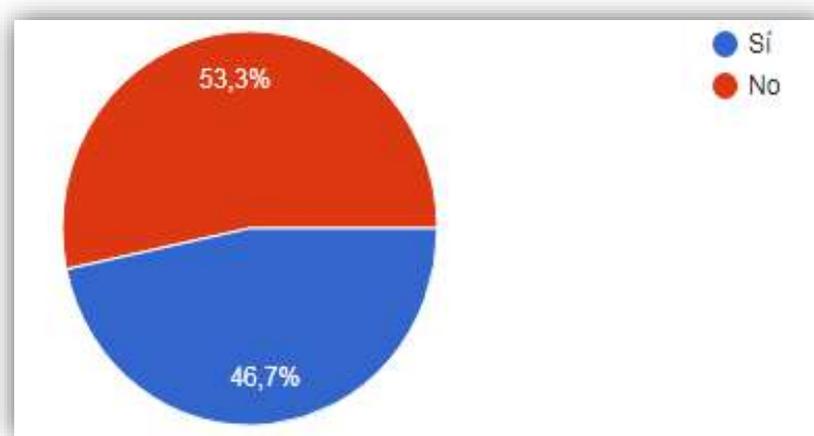
15. ¿Tengo suficiente libertad en mi cargo para actuar de forma independiente cuando sea necesario?

Tabla 17. Autonomía en el cargo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	53.30%
NO	14	46.70%
TOTAL	30	100%

Fuente: La Autora, 2022

Ilustración 25. Autonomía en el cargo.



Fuente La Autora, 2022

### Análisis Cualitativo

El rango de diferencia entre quienes tienen y no tienen libertad para actuar de forma independiente es muy corto. En este sentido, se considera inevitable que los manuales al ser mejorados también sean claros respecto a los protocolos a seguir en cada situación, de modo que el margen de libertad sea lo estrictamente necesario para el buen funcionamiento de la organización.

### Análisis Cuantitativo

El 53.30% de los encuestados manifestaron que efectivamente **SÍ** tienen suficiente libertad en su cargo para actuar de forma independiente cuando sea necesario, mientras que el 46.70% respondieron que **NO** tienen esa misma libertad para actuar por cuenta propia en diferentes situaciones, lo que nos indica que hace falta aclarar protocolos a seguir en las diferentes situaciones siempre en base al manual que corresponda.

## **10 PROPUESTA DE ACCIÓN**

### **10.1 INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación se determina la importancia de proponer la implementación de una actualización del Modelo Descriptivo de Puestos y un sistema de Valoración de Cargos para el personal de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI para el año 2022; lo que es fundamental y necesario para la Institución, ya que su personal se guiará a desempeñar de manera más eficaz y eficiente sus labores, permitiendo que se definan claramente sus actividades correspondientes y a partir de ahí dar una Valoración justa a cada puesto de trabajo y con ello garantizar la calidad de vida laboral de cada uno de los empleados.

El actual Modelo Descriptivo de Puestos tiene como principal objetivo aclarar funciones y desestimar confusiones que a veces surgen por una inadecuada Inducción, de esta manera poder atender esas necesidades laborales de los empleados y con ello puedan sentirse empoderados de su cargo, con lo que se conseguirá una mejora importante en el desarrollo de sus labores encaminadas a cumplir los objetivos institucionales. Por otro lado, cabe destacar que el Modelo Descriptivo de Puestos está diseñado como una herramienta para documentar las características de cada puesto, buscando asegurar la alineación de los mismos dentro de la estructura organizacional hacia los objetivos diseñados dentro de la planeación estratégica.

## **10.2 PRESENTACIÓN**

El Modelo descriptivo de puestos es un instrumento utilizado en el área de Talento humano basado en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que forman parte de cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la institución. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar los colaboradores que ocupen determinado cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

Basándome en un diagnóstico situacional de encuestas y entrevistas pude determinar algunos vacíos de los colaboradores en cuanto a sus funciones y actividades, por lo que la Actualización del Descriptivo de Puestos era lo más idóneo e importante ya que contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores, les permite tener la suficiente claridad de lo que la institución espera de ellos.

A través de la propuesta de acción del presente proyecto se pretende establecer el uso y práctica del Manual descriptivo de Puestos, funciones, responsabilidades, competencias y atribuciones de los diferentes Cargos dentro de la institución, estableciendo fechas y horas exactas para la socialización y puesta en marcha del mismo, ayudando a solucionar aquellos problemas identificables que contribuyan a que haya un mejor desempeño laboral.

## **10.3 BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios del presente proyecto de Titulación son principalmente La Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabélí abarcando sus colaboradores y directivos, dando un plus especial para el desempeño y cumplimiento de sus funciones y metas institucionales, garantizando eficiencia y calidad en los servicios que ofrecen.

A la vez también serían beneficiarios los Socios y Clientes de la misma.

Y de manera General se beneficiarán también la comunidad Marcabelense y sus alrededores.

## 10.4 ESTRUCTURA

Ilustración 26: Estructura del Plan de Acción



Fuente: La Autora, 2022

## 10.5 DOCUMENTO (PROPUESTA DEFINIDA)

**MARCABELÍ** LTDA.  
Instituto de trabajo de miembros de desarrollo

**"MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022".**

LOJA, Abril 2022

**BANCO DE FOMENTO SUDAMERICANO**  
Juntos vamos de igual

Ing. Ana Marcela Cordero Clavijo, Mgs.  
**RECTORA**

Ing. Paulina Alemania Martínez Vega, Mgs  
**VICERRECTORA ACADÉMICA**

Lcda. Nancy Johana Córdova Tobar, Mgs  
**COORDINADORA DE CARRERA**

Ing. Arturo José Bravo Jiménez  
**DIRECTOR**

Priscilla Maribel Nelra Ruiz  
**AUTORA**

**TECNOLOGÍA SUPERIOR EN  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

LOJA, Abril 2022  
**FECHA**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	61
2.	GLOSARIO DE TERMINOS.....	62
3.	MARCO LEGAL.....	66
4.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA .....	67
5.	PROPUESTA.....	68
6.	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN .....	110
7.	PRESUPUESTO .....	111
8.	RESULTADOS ESPERADOS .....	112

## **1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”, está ubicada geográficamente en el cantón Marcabelí, provincia de El Oro, se inició como Pre-Cooperativa el 24 de mayo de 1998, con 25 socios fundadores.

Se constituyó legalmente como Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí Ltda. el 24 de mayo del 1999, con decreto Nro. 01224 del Ministerio de Bienestar Social y un Capital Social de 1.250 sucres.

Es una institución privada dedicada a la Intermediación Financiera, surgió en una situación crítica del Sistema Financiero Nacional y la transformación de la moneda de sucres a dólares, sin embargo, se venció todas esas dificultades, y con el trabajo arduo, constante, humilde y honesto de sus Directivos y Socios fue ganando espacio y confianza en la localidad creciendo a pasos agigantados.

Su actual Gerente General, el Ing. José Luis Armijos, Mgs. está trabajando arduamente con la finalidad de seguir creciendo y expandiéndose geográficamente, su objetivo es abrir nuevas sucursales en distintas ciudades del país, como son Loja, Cuenca, Machala y Piñas.

Con el paso de los años se ha ganado también confianza y estabilidad con las Instituciones que brindaron su apoyo desde el inicio, actualmente ofrecemos productos y servicios de calidad que ayudan a satisfacer la demanda y las necesidades de los más de los 2500 socios.

En la filosofía empresarial se tiene la certeza que, como misión, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” busca satisfacer con calidad la demanda de Productos y Servicios Financieros a la comunidad de la Región Sur del país, impulsando actividades productivas, ecológicamente sostenibles enmarcadas en una economía Solidaria, basada en Administración Cooperativa socialmente responsable; y la Visión, llegar a ser una institución fortalecida y pionera en la prestación de servicios financieros y no financieros, ágiles y oportunos, reconocidos y respaldados por la confianza de nuestros socios y clientes, enmarcados en el cumplimiento de las normativas vigentes; alcanzando niveles óptimos de patrimonio, liquidez, cartera y rentabilidad.

## 2. GLOSARIO DE TERMINOS

### A

- **Acciones:** La manera para llegar a cumplir los objetivos (Logoña, 2016).
- **Análisis de Puesto:** procedimiento de obtención de información acerca de las partes que conforman un puesto: funciones, requisitos, habilidades, capacidades y características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. (Oficina de Recursos Humanos, s.f)
- **Actividad:** Partes en que descomponemos una tarea o un conjunto de acciones que constituyen la parte fundamental de una tarea.

### C

- **Cargo:** conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio”. (Oficina de Recursos Humanos, s.f)
- **Capacitación.** Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
- **Clasificación de Puestos:** técnica dedicada al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en cargos, clases y estratos ocupacionales, misma que entre otros objetivos persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la organización, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración (Oficina de Recursos Humanos, s.f).
- **Clima laboral:** Grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems prees-tablecidos.
- **Competencia:** Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.

### D

- **Descriptivo de Puestos.** –formato utilizado dentro del diseño Organizacional como una herramienta para documentar las características de cada puesto, buscando asegurar la alineación de los mismos dentro de la estructura organizacional hacia los objetivos diseñados dentro de la planeación estratégica.

- **Destreza:** “pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora” (Oficina de Recursos Humanos, s.f).

## E

- **Eficacia:** “indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado”. (Oficina de Recursos Humanos, s.f)
- **Eficiencia:** “indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados”. (Oficina de Recursos Humanos, s.f)
- **Estrategia:** Conjunto de acciones que permiten caminar hacia la visión de la organización.

## F

- **Función Técnica:** Relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible. (ibid.)
- **Funciones y responsabilidades:** detalle de las obligaciones atribuidas al rol, según corresponda.

## H

- **Habilidad:** Talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades”. (Oficina de Recursos Humanos, s.f)

## I

- **Identificación del cargo:** Constituyen los campos de información general y posicional del cargo o puesto a desempeñar, entre ellos, la denominación, área, nivel, líneas de reporte y supervisión y reemplazo o back up.

## M

- **Metas (objetivos):** Descripción de resultados deseados en cada etapa de la estrategia. (op.cit.)
- **Misión:** Razón perenne de la existencia de una organización. (ibid.)

- **Motivación:** “impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”. (Oficina de Recursos Humanos, s.f)

## N

- **Nivel ocupacional:** Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización (directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales).

## O

- **Organización:** “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas”. (Logoña, 2016)

## P

- **Perfil del cargo.** - Corresponde a los requisitos que demanda el cargo a ser desempeñado, por ejemplo: educación formal, experiencia, capacitación y competencias generales; componentes que deben ser exigibles a los potenciales colaboradores para ser considerados en el proceso de selección.
- **Polifuncionalidad:** “habilidad desarrollada por los integrantes de un área de trabajo para ejecutar partes o la totalidad de un proceso o proyecto, mediante la implementación de una estrategia de integración de actividades con similar grado de dificultad y responsabilidad”. (Oficina de Recursos Humanos, s.f)
- **Puesto:** conjunto de funciones permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo. (ibid.)

## R

- **Remuneraciones y beneficios:** El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.
- **Resumen del cargo.** - Obedece a la misión o deber del cargo. En este punto se compilan otros datos como: indicador y responsabilidades en base de los cuales, se mide de forma objetiva y clara la calidad del trabajo desempeñado y, se registra la información relativa a los insumos y datos puestos al servicio del dependiente para el desarrollo de su trabajo, así como a los productos generados a partir del ejercicio de su labor.

## S

- **Sistema:** Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito.

## V

- **Valores:** Reglas maestras que rigen nuestro comportamiento.
- **Visión:** Imagen específica de un futuro deseado. (Logoña, 2016)

### 3. MARCO LEGAL

#### LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.

Según Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Título I, Artículo 21; fija la Naturaleza y fines: “El Sector Cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.”

Según la misma ley en su Título III, Artículo 81, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de Responsabilidad Social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros.

#### **4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”, en base a las técnicas y métodos de Investigación aplicadas en el estudio del presente proyecto, principalmente las entrevistas y encuestas realizadas a los jefes departamentales y a los colaboradores, se pudo determinar que la institución tiene arraigada su marca en la Zona ya que es una organización que nació en el Cantón Marcabelí y fue administrada siempre por gente oriunda de la ciudad, además se ha logrado evidenciar la necesidad de mejorar el Manual Descriptivo de cargos con el que cuenta la institución, ya que, la mayoría del personal lo considera necesario, debido a las dudas que mantienen al realizar sus labores diarias.

Asimismo, se ha identificado que el 40% de los empleados no conocen las jerarquías en la organización, lo que nos permite inferir en que las actividades no se están articulando de manera correcta, desembocando en un impedimento para conseguir los objetivos institucionales; sumando a esto que el 80% asegura nunca haber recibido una recompensa por alcanzar los objetivos y metas institucionales, lo que se considera como una falta de incentivo y motivación para así poder cumplir sus actividades con entusiasmo, que sería idóneo para la institución.

Finalmente, el 76.70% no recibe capacitación profesional de parte de la empresa en lo relacionado cada Área, sobre sus funciones y responsabilidades, aspecto que es relevante para el logro de objetivos, metas y a la vez inciden directamente en el buen funcionamiento de la organización.

## 5. PROPUESTA

### MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Es un formato utilizado dentro del diseño Organizacional como una herramienta para documentar las características de cada puesto, buscando asegurar la alineación de los mismos dentro de la estructura organizacional hacia los objetivos diseñados dentro de la planeación estratégica.

Tabla 18. Matriz de Planeación Estratégica

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>META</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>TIEMPO</i>	<i>MEDIO DE VERIFICACIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<b>DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>	Implementar una actualización del Manual Descriptivo de Puestos para mejorar el desempeño laboral	Mejorar el rendimiento laboral de cada una de las Areas y Cargos de la Coop. de Ahorro y Crédito “Marcabelí” Ltda.	Aclarar dudas y desatinos relacionados con las actividades a desempeñar en cada Cargo	Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Modelo Descriptivo de Puestos	Cada año	Evidencias documentales, instrumentales y/o audiovisuales intrínsecos al objetivo.	Ing. Hitler William Ochoa Armijos- Gestor de Talento Humano de la Institución.
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Efectuar una Actualización del Manual de Funciones en base a cambios tecnológicos y necesidades que se puedan suscitar	Optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores y que se vea reflejado en el desarrollo de actividades eficiente y eficaz	Corregir aquellas falencias existentes en el desarrollo de actividades diarias, permitiendo mayor seguridad en el colaborador.	Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Manual de Funciones	Cada año	Evidencias documentales, instrumentales y/o audiovisuales intrínsecos al objetivo.	Ing. Hitler William Ochoa Armijos- Gestor de Talento Humano de la Institución.

Fuente, La Autora, 2022

## DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

### 1. PERSPECTIVA 1 - DESCRIPTIVO DE CARGOS

- **Objetivos:** Implementar una actualización del Manual Descriptivo de Puestos
- **Metas:** Aclarar dudas y desatinos relacionados con las actividades.
- **Tiempo:** Cada año
- **Actividad:** Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Modelo Descriptivo de Puestos.

Tabla 19. Indicadores de Actividad

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
<b>Capacitar en Actual Descriptivo de Puestos</b>	Aplicación de una buena metodología para fácil comprensión de colaboradores	3 a 5 H al año de capacitación	3 Horas anuales
<b>Implementar la Actualización del Manual Descriptivo de Puestos</b>	Cumplimiento a cabalidad de la Actualización del Modelo Descriptivo de Puestos basados en el presente proyecto.	Cumplimiento de objetivos y metas del proyecto	100%

Fuente. La Autora, 2022

- **Responsables:** Ing. Hitler William Ochoa Armijos-Gestor de Talento Humano de la Institución.
- **Presupuesto Anual:** \$270,00

Tabla 20. Presupuesto "1"

PRESUPUESTO PERSPECTIVA #1			
N.º	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3 meses (3 horas)	Capacitador	0,00	\$ 0,00
1200	Impresiones Color	\$ 0,10	\$120,00
30	Resaltadores	\$0,50	\$15,00
90 (Práctico)	Refrigerio (sánduche y bebida)	\$1,50	\$135,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$270,00</b>

Fuente. La Autora, 2022



**Modelo Descriptivo de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Marcabelí Ltda.**

**GERENTE GENERAL / SUBROGANTE**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>ORGANIGRAMA:</b>	
<b>Denominación:</b> Gerente General.			
<b>Área:</b> Gerencia.			
<b>Nivel:</b> Ejecutivo.			
<b>Línea de reporte:</b> Consejo de Administración.			
<b>Línea de supervisión:</b> Personal a su cargo oficina matriz, sucursales y agencias.			
<b>Reemplazo:</b> Gerente General subrogante.			
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>			
Administrar y representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa. Gestionar administrativa, financiera y técnicamente a la cooperativa, con eficiencia en el manejo de recursos y eficacia en el cumplimiento de los objetivos planificados, sin descuidar el desempeño normativo que compete a la cooperativa y a su rol.			
<b>Indicador:</b> Cumplimiento del plan estratégico.			
<b>Responsabilidades:</b>			
Por equipos.	<b>X</b>	Por procesos.	<b>X</b>
Por entrega de informes y reportes.	<b>X</b>	Por confidencialidad de la información.	<b>X</b>
Por recursos financieros.	<b>X</b>	Por registros o documentos	<b>X</b>
<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		<b>Dispuestas en:</b>	<b>Artículo</b>
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa.		Reglamento General de la LOEPS	44
Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.			
Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el siguiente ejercicio económico.			
Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración.			
Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.			

Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.		
Mantener actualizado el registro de certificados de aportación		
Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración.		
Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social, con base del cual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna.		
Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos		
Contratar obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice.		
Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia.		
Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.		
Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.		
Administrar la imagen institucional en sucursales y agencias.		
Organizar eventos de la cooperativa establecidos en el plan de mercadeo.		
Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del consejo de vigilancia, cuando sea requerido.		
<b>RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS</b>		
Gestionar varias opciones de financiamiento a corto, mediano y largo plazo disponibles en el mercado.		
Evaluar el cumplimiento de metas, planes de trabajo y presupuesto de los diferentes departamentos, así como sus indicadores de desempeño.		
Investigar productos y servicios financieros que se puedan ofrecer y estructurarlos para su operación en la cooperativa.		
Presentar a la Asamblea General de Representantes el informe consolidado de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa.		
Elaborar en forma conjunta con los Jefes departamentales el presupuesto anual de la cooperativa, el mismo que será presentado al Consejo de Administración quien determinará las políticas correspondientes.		
Diseñar e implementar un adecuado sistema de programación, ejecución y control presupuestario asegurando el cumplimiento del mismo.		
Revisar y aprobar los Estados Financieros mensuales e informar sus resultados al Consejo de Administración de forma mensual. Preparar y presentar mensualmente un informe sobre los datos estadísticos y principales indicadores financieros que indican la situación financiera de la cooperativa.		
Integrar el Comité de Crédito, con derecho a voz y voto.		
Diligenciar y asegurarse del envío de los estados financieros a los Organismos de Control legalizados con su firma y la del Contador General.		
Asistir a las reuniones del Consejo de Administración como parte integrante del mismo con voz, pero sin voto.		

Velar por el cumplimiento a las normas y reglamentos internos de la cooperativa, por las instancias administrativas de la cooperativa, los organismos de control y supervisión.		
Evaluar a las instituciones, fundaciones, gremios o entidades que deseen mantener o suscribir convenios con la cooperativa.		
Aprobar montos de préstamos de acuerdo al nivel de autorización emitido en el Manual de Crédito.		
Velar por la imagen institucional de la cooperativa.		
Garantizar el flujo de información actualizada sobre las disponibilidades económicas de la cooperativa.		
Monitorear en forma diaria sobre las condiciones de colocación del mercado a fin de conciliar las políticas de colocación de crédito con las políticas financieras de la Institución.		
Verificar diariamente sobre las condiciones de captación del mercado a fin de conciliar las políticas de captación con las políticas de rentabilidad.		
Supervisar la administración de los bienes de la cooperativa y ejecutar todas las actividades relacionadas con la adquisición, distribución, control, y, enajenación de los mismos.		
Supervisar que el registro contable de todos los eventos económico -financiero que realiza la cooperativa, se efectúan con oportunidad y de acuerdo a los principios de contabilidad, generalmente aceptados, concordante a la normatividad del sistema financiero.		
Apertura con el Presidente las cuentas bancarias, firmar cheques con cargo a la cuenta de la cooperativa, en forma mancomunada según la reglamentación establecida.		
Efectuar reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados a fin de canalizar el logro eficiente y eficaz de los objetivos de la cooperativa en un ambiente de identidad institucional y armonía.		
Asistir a programas de capacitación y actualización profesional, en asuntos relacionados con su función y el desarrollo de la cooperativa.		
Participar directamente en la implementación de Planes de Contingencia y Liquidez especialmente en el área de Créditos (visitas a créditos en morosidad) juntamente con los Oficiales de Crédito.		
Implementar las Estrategias en el sistema de hallazgos de la SEPS, en coordinación con el Auditor Externo, Auditor Interno y/o Consejo de Vigilancia.		
Cumplir y hacer cumplir con los programas de trabajo y entrega de documentos que sustentan la implementación de estrategias (entregables) conforme a las disposiciones y plazos que determina la SEPS.		
Aprobar y presentar el plan anual de vacaciones del personal contratado.		
Las Adicionales que se le atribuye su cargo en concordancia a la Ley y el estatuto social de la cooperativa.		
Reemplazar al oficial de cumplimiento en caso de ausencia temporal o definitiva de este, en caso de que el oficial suplente no estuviere designado.	Reglamento Gene Orgánica de Preve Detección y Errad Delito de Lavado y del Financiamie Delitos	17

Implementar las políticas, procesos y estrategias definidas por el consejo de administración en relación con la administración de riesgos.	Resolución 128-2015-F	11
Facilitar la información al área de auditoría interna y al consejo de vigilancia para que puedan realizar la evaluación y seguimiento respecto a la implementación de la administración integral de riesgos.		
Planificar, desarrollar, coordinar y controlar los planes y programas de acción para cumplir el plan operativo del área.		
Buscar oportunidades de negocios tanto para los productos activos y pasivos, buscando incrementar la cobertura del mercado.		
Establecer y controlar las metas de captaciones de recursos financieros y no financieros para las oficinas operativas.		
Planificar, desarrollar, implementar y controlar servicios financieros y no financieros de la cooperativa.		
<b>4. ATRIBUCIONES</b>		
Firma autorizada para cheques conforme el estatuto social. Autoriza las adquisiciones de acuerdo al reglamento de adquisiciones. Autoriza pago de facturas de acuerdo al reglamento de adquisiciones. Legaliza depósitos a plazo fijo de acuerdo al reglamento de instrumentación de captaciones. Autoriza garantías para la construcción de acuerdo al reglamento de garantías.		
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación formal:</b> Título de cuarto nivel.	<b>Área de conocimiento formal:</b> Contabilidad, Administración, Economía o afines.	
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 10 años en actividades similares en instituciones financieras.	
<b>Capacitación y conocimientos requeridos:</b>	Administración gerencial. Manejo de herramientas de ofimática. Diseño, elaboración y evaluación de proyectos. Sistemas de gestión de calidad. Administración de riesgos integrales. Mejoramiento continuo de la calidad y productividad. Administración de cartera de colocaciones y control de morosidad.	
<b>Competencias generales:</b>	Liderazgo efectivo. Servicio. Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Manejo y resolución de conflictos.	



**MARCABELI** LTDA.  
manos de trabajo sembrando desarrollo

## JEFE FINANCIERO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		ORGANIGRAMA:	
<b>Denominación:</b> Jefe Financiero.		<pre> graph TD   GERENTE[GERENTE] --- JEFE[JEFE FINANCIERO]           </pre>	
<b>Área:</b> Jefatura Financiera.			
<b>Nivel:</b> Apoyo.			
<b>Línea de reporte:</b> Gerencia.			
<b>Línea de supervisión:</b> Contador General.			
<b>Reemplazo:</b> Contador General.			
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>			
Planificar las estrategias dirigidas a la administración de recursos financieros, coordinando, supervisando y controlando los ingresos y egresos, a fin de dar a conocer la situación financiera real de la cooperativa.			
<b>Indicador:</b> Liquidez.                      * Gastos operativos.                      *Control del presupuesto.			
<b>Responsabilidades:</b>			
Por equipos.	<b>X</b>	Por procesos.	<b>X</b>
Por entrega de informes y reportes.	<b>X</b>	Por confidencialidad de la información.	<b>X</b>
Por dinero.	<b>X</b>	Por registros o documentos	<b>X</b>
<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		<b>Dispuestas en:</b>	<b>Artículo</b>
Gestionar alternativas de financiamiento externo según las necesidades operativas de la cooperativa.			
Elaborar y presentar la información financiera de la cooperativa.			
Gestionar la recuperación de los valores registrados en las cuentas del activo.			
Dirigir y controlar el presupuesto de la cooperativa, así como la programación financiera para su ejecución.			
Proponer a gerencia las tasas activas de interés para la colocación de créditos y las tasas pasivas para depósitos.			
Autorizar el pago a proveedores según los montos establecidos			
Controlar y revisar las conciliaciones bancarias elaboradas por el área contable.			
Proponer alternativas para mejoramiento continuo de la cooperativa.			
Evaluar periódicamente la calidad de la información.			
Realizar estudios de mercado para la implementación de nuevos productos, servicios o aperturas de nuevas agencias.			
Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata inherentes a su función.			
<b>4. ATRIBUCIONES</b>			
Aprobar el pago a proveedores, de acuerdo a niveles de autorización.			

<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Educación formal:</b> Título de tercer nivel.	<b>Área de conocimiento formal:</b> Banca y Finanzas, Administración de Empresas o carreras afines.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de 5 años en actividades similares en instituciones financieras.
<b>Capacitación y conocimientos requeridos:</b>	Sistemas de información gerencial.
<b>Competencias generales:</b>	Pensamiento analítico. Destreza matemática. Trabajo en equipo.



**MARCABELI** LTDA.  
manos de trabajo sembrando desarrollo

### JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		ORGANIGRAMA:	
<b>Denominación:</b> Jefe de Tecnologías de la Información.		<pre> graph TD   GERENTE[GERENTE] --- JEFE[JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN]           </pre>	
<b>Área:</b> Unidad de Tecnología de la Información.			
<b>Nivel:</b> Apoyo.			
<b>Línea de reporte:</b> Gerencia.			
<b>Línea de supervisión:</b> Personal del área de tecnología.			
<b>Reemplazo:</b> Contrato ocasional/temporal			
2. RESUMEN DEL CARGO			
<p>Dirigir el desarrollo de actividades del área referentes a las tecnologías de información implementadas en la cooperativa. Apoyar y coordinar el intercambio de información con todas las dependencias de la cooperativa, para la prestación oportuna de los servicios financieros al cliente.</p>			
<b>Indicador:</b> Cumplimiento del plan de trabajo. Número de proyectos realizados/número Proyectos asignados).			
<b>Responsabilidades:</b>			
Por equipos y materiales	<b>X</b>	Por procesos.	<b>X</b>
Por entrega de reportes.	<b>X</b>	Por confidencialidad de la información.	<b>X</b>
		Por registros o documentos	<b>X</b>
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Dispuestas en:	Artículo
Administrar los recursos informáticos y tecnológicos de la cooperativa.			
Elaborar o actualizar los manuales, políticas y procedimientos para la seguridad de la información.			
Planificación, Seguimiento y monitoreo de los mantenimientos de las redes y del sistema que maneje la cooperativa.			
Internas de Comunicación.			
Redes con instituciones Financieras utilizadas para recepción de pagos de servicios.			
Instalación y configuración de software especializado.			
Asesorar a Gerencia General de las nuevas herramientas informáticas.			
Planificación, Seguimiento y monitoreo de las actividades asignadas al área de TI.			

Realizar informes recurrentes a gerencia sobre la administración de los recursos informáticos y tecnológicos.		
Realizar otras actividades encomendadas por su jefe inmediato inherentes a su cargo.		
<b>RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS</b>		
Evaluar y diagnosticar las necesidades de ampliación, sustitución e instalación de programas y equipos de cómputo.		
Supervisar, Controlar y activar claves para servidores y terminales del sistema computarizado.		
Procesar y generar informes relacionados con la estructura para envío a los diferentes organismos de control.		
Administrar asistencia técnica y mantenimiento de equipos para el desarrollo normal y eficiente de la información procesada.		
Administrar, controlar, obtener respaldos de movimientos diarios y mensuales de la información.		
Administrar todas y cada una de clave a los usuarios.		
Obtener reportes según sea su requerimiento con información no clasificada, para los diferentes departamentos de la cooperativa.		
Elaboración de los planes de contingencia para eventualidades en el sistema operativo.		
Elaboración y presentación del plan anual de adecuación, implementación, autorización de licencias y programas de requerimiento interno considere necesario.		
Generar respaldos de información diaria.		
Administrar y controlar el sigilo, confidencialidad y seguridad de la información a su cargo.		
Brindar y colocar las seguridades del caso en todos los equipos de cómputo.		
<b>4. ATRIBUCIONES</b>		
Bloquear Usuarios que obtengan accesos indebidos en el sistema y páginas web no autorizadas.		
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación formal:</b> Título de tercer nivel.	<b>Área de conocimiento formal:</b> Ingeniería en sistemas o afines.	
<b>Experiencia:</b>	Experiencia 3 años en actividades similares en instituciones financieras.	
<b>Capacitación y conocimientos requeridos:</b>	Proyectos y sistemas informáticos Desarrollo de páginas web dinámicas. Desarrollo de aplicaciones. Análisis e interpretación de resultados para riesgos de liquidez y mercado. Tecnología de Información previo al manejo de riesgo operativo.	
<b>Competencias generales:</b>	Pensamiento analítico. Proactividad. Evaluación de soluciones.	



**MARCABELI** LTDA.  
manos de trabajo sembrando desarrollo

### GESTOR DE TALENTO HUMANO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		ORGANIGRAMA:	
<b>Denominación:</b> Gestor de Talento Humano.		<pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --- GESTOR[GESTOR DE TALENTO HUMANO]           </pre>	
<b>Área:</b> Jefatura de Talento Humano.			
<b>Nivel:</b> Apoyo.			
<b>Línea de reporte:</b> Gerencia.			
<b>Línea de supervisión:</b> Personal área de Talento Humano.			
<b>Reemplazo:</b> Contador General.			
2. RESUMEN DEL CARGO			
Gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del talento humano de la cooperativa.			
<b>Indicador:</b> Cumplimiento del plan de trabajo. Índice de rotación.			
<b>Responsabilidades:</b>			
Por equipos.	X	Por procesos.	X
Por entrega de informes y reportes.	X	Por confidencialidad de la información.	X
		Por registros o documentos	X
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Dispuestas en:	Artículo
Reclutar y seleccionar al personal.			
Elaborar la nómina de la cooperativa.			
Da Visto bueno y Acreditar anticipos de sueldos.			
Elaborar y pagar planillas del IESS.			
Elaborar y pagar utilidades anuales.			
Elaborar el plan anual de capacitación.			
Coordinar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.			
Mediar y resolver conflictos del personal.			
Elaborar propuestas para el plan de carrera y sucesión de cargos.			
Administrar los servicios complementarios de guardianía y limpieza.			
Coordinar los eventos y programas para el personal.			
Realizar el cronograma de vacaciones del personal.			
Autorizar la asignación de nuevos usuarios y transacciones del sistema.			
Realizar los Contratos, Adendum, Acta de Finiquito del personal.			
Realizar otras actividades encomendadas por su jefe inmediato inherentes a su cargo.			
Reclutar y seleccionar al personal.			

Elaborar la nómina de la cooperativa.		
Da Visto bueno y Acreditar anticipos de sueldos.		
<b>RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS</b>		
Colaborar en la parte logística en los cursos que se realicen en la cooperativa, para directivos, funcionarios y empleados.		
Manejar el archivo personal de los empleados y funcionarios.		
Investigar y resolver problemas y necesidades psicológicas relacionadas con la adaptación e integración de los empleados.		
Realizar el control de asistencia de los empleados.		
Elaboración de avisos de entrada y salida del personal.		
<b>4. ATRIBUCIONES</b>		
Emitir comunicaciones de llamados de atención y Sanciones que corresponda debido al incumplimiento de las normas, políticas y reglamentos internos de la institución.		
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación formal:</b> Título de tercer nivel.	<b>Área de conocimiento formal:</b> Psicólogo con especialización en psicología organizacional, Ingeniero Comercial o carreras afines (administrativas y de personal).	
<b>Experiencia:</b>	Experiencia 3 años en actividades similares en instituciones financieras.	
<b>Capacitación y conocimientos requeridos:</b>	Técnicas de servicio al cliente para alcanzar la excelencia. Diseño e implementación de indicadores de Recursos Humanos. Mejoramiento continuo de la calidad y productividad Legislación laboral y sistemas de contratación Seguridad industrial.	
<b>Competencias generales:</b>	Monitoreo y control. Organización de la información. Liderazgo.	



**MARCABELI** LTDA.  
manos de trabajo sembrando desarrollo

### ASISTENTE DE CRÉDITO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		ORGANIGRAMA:	
<b>Denominación:</b> Asistente de Crédito.		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 25px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <b>JEFE DE CREDITO</b> </div> <div style="width: 10px; height: 15px; margin: 5px auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 180px; height: 35px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <b>ASISTENTE DE CREDITO</b> </div> </div>	
<b>Área:</b> Jefatura de Crédito.			
<b>Nivel:</b> Creador de Valor.			
<b>Línea de reporte:</b> Jefe de Crédito.			
<b>Línea de supervisión:</b> No aplica.			
<b>Reemplazo:</b> Oficial de Negocios, Asistente de Negocios en Territorio.			
2. RESUMEN DEL CARGO			
Colocar créditos y gestionar su recuperación, realizar gestión de Captación de recursos (DPF) observando la normativa aplicable y las políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.			
<b>Indicador:</b> Cumplimiento de metas mensuales de colocación, recuperación y captación.			
<b>Responsabilidades:</b>			
Por equipos y materiales	<b>X</b>	Por procesos.	<b>X</b>
Por entrega de informes y reportes.	<b>X</b>	Por confidencialidad de la información.	<b>X</b>
		Por registros o documentos	<b>X</b>
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Dispuestas en:	Artículo
Cumplir las metas de colocación, recuperación de créditos, y en captación aplicando la base legal y normativa existente.			
Ingresar y actualizar la información de los socios de acuerdo a las políticas y procedimientos institucionales.			
Asesorar al socio en productos y servicios que ofrece la cooperativa.			
Controlar el archivo físico y digital de files de créditos de sus operaciones.			
Informar la gestión de colocación, recuperación de créditos y la captación a la jefatura inmediata.			
Realizar cronograma de inspecciones de socios prestatarios.			
Validación de información previa a otorgamiento de crédito de matriz y agencias.			
Colaborar en otras actividades inherentes al cargo requeridos por el jefe inmediato o gerencia.			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
Revisar y verificar la información tanto del socio como de los garantes.			
Analizar y calificar las garantías del socio.			
Realizar un seguimiento de los créditos otorgados, para verificar su uso y el fin para el que fue solicitado.			

Verificar que los pagarés sean llenados con cantidades exactas y no existan enmendaduras antes del despacho del crédito.		
Actualizar los datos de préstamos concedidos, vigentes y vencidos para reportar novedades.		
Revisar el comportamiento de la cartera en mora y vencida a fin de implementar oportunamente medidas de recuperación conjuntamente con el Jefe de Crédito y área de cartera.		
Elaborar los documentos de notificación a los socios y garantes de los préstamos en mora y otros reportes a pedido de Gerencia General, Jefe de Crédito y Asesor Legal.		
Realizar visitas de inspección sobre la existencia física y condiciones de los bienes entregados en garantías de créditos, así como el revalúo actualizado de dichos bienes.		
Emitir informes sobre los resultados de sus visitas e inspecciones.		
<b>4. ATRIBUCIONES</b>		
Analizar, solicitar y rechazar, información proporcionada por los socios en solicitudes de créditos.		
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación formal:</b> Bachiller	<b>Área de conocimiento formal:</b> Administración, contabilidad o afines.	
<b>Experiencia:</b>	1 año en actividades similares en instituciones financieras. Contar con licencia de conducir y vehículo propio.	
<b>Capacitación y conocimientos requeridos:</b>	Servicio al cliente. Análisis y evaluación de créditos. Gestión de cobranzas. Micro finanzas.	
<b>Competencias generales:</b>	Pensamiento analítico. Manejo del tiempo. Trabajo en equipo.	



**MARCABELI** LTDA.  
manos de trabajo sembrando desarrollo

### JEFE DE OPERACIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		ORGANIGRAMA:	
<b>Denominación:</b> Jefe de Operaciones.		<pre> graph TD     A[JEFE DE NEGOCIOS] --- B[JEFE DE OPERACIONES]           </pre>	
<b>Área:</b> Jefatura de Operaciones.			
<b>Nivel:</b> Creador de Valor.			
<b>Línea de reporte:</b> Jefe de Negocios.			
<b>Línea de supervisión:</b> Personal área de operaciones, Asistente de Operaciones, Cajero Financiero.			
<b>Reemplazo:</b> Asistente de Operaciones.			
2. RESUMEN DEL CARGO			
Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos orientándoles hacia la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos propuestos para cada proceso.			
<b>Indicador:</b> Cumplimiento plan operativo institucional.			
<b>Responsabilidades:</b>			
Por equipos y materiales	<b>X</b>	Por procesos.	<b>X</b>
Por entrega de informes y reportes.	<b>X</b>	Por confidencialidad de la información.	<b>X</b>
		Por registros o documentos	<b>X</b>
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Dispuestas en:	Artículo
Organizar, dirigir, supervisar y controlar los procesos operativos de la cooperativa.			
Verificar el cumplimiento y actualización de políticas y procedimientos aplicables a los procesos operativos.			
Controlar el cumplimiento de las metas presupuestarias del área a nivel nacional.			
Revisar y legalizar documentación interna como firma autorizada.			
Coordinar con las áreas operativas en la estandarización de los procesos institucionales.			
Coordinar responsables y actividades a realizarse en el área.			
Diseñar indicadores de procesos, que permitan medir la eficacia de los mismos.			
Coordinar la proveeduría de suministros y materiales de oficina.			
Coordinar la automatización de procesos institucionales.			
Coordinar el transporte de valores.			
Coordinar los estudios semestrales para determinar el índice de satisfacción al cliente; en sucursales y agencias.			
Coordinar la elaboración y actualización de realización de llamadas telefónicas, publicidad impresa, publicidad audiovisual,			

promociones, entrega de premios a ganadores e investigación de mercado.		
Revisar la facturación de servicios no financieros.		
Elaborar el presupuesto del área.		
<b>RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS</b>		
Revisar el cuadro diario de cada oficina al finalizar la jornada de trabajo e imprimir todos los reportes de respaldo de la información.		
Asegurar la presentación de análisis financieros.		
Confirmar que se están remitiendo oportunamente los reportes de cada uno de los departamentos de la cooperativa.		
Centralizar la información contable que suministra a Gerencia General, Consejo de Administración y órganos de control.		
Coordinar con Gerencia y Consejo de Administración el mecanismo y monitoreo para obtener el nivel de tasas de interés activas y pasivas en el mercado.		
Coordinar con las demás áreas sobre las condiciones de tasa y plazo para la demanda de créditos y adecuar la colocación de fondos acorde con las condiciones de precio de mercado.		
Revisar y Analizar mensualmente los estados financieros juntamente con Gerencia.		
Otras atribuciones y responsabilidades que le establezca la Gerencia General relacionadas a su función.		
<b>4. ATRIBUCIONES</b>		
Gestionar el suministro de cheques de las cuentas de giro de las agencias.		
<b>5. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación formal:</b> Título de tercer nivel.	<b>Área de conocimiento formal:</b> En Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Marketing o carreras afines.	
<b>Experiencia:</b>	3 años en actividades similares en instituciones financieras.	
<b>Capacitación y conocimientos requeridos:</b>	Control interno. Gestión de riesgos. Leyes y regulaciones. Herramientas de ofimática.	
<b>Competencias generales:</b>	Aprendizaje activo. Liderazgo.	

## DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

### 2. PERSPECTIVA 2 – MANUAL DE FUNCIONES

- **Objetivos:** Efectuar una Actualización del Manual de Funciones
- **Metas:** Corregir aquellas falencias existentes en el desarrollo de actividades diarias.
- **Tiempo:** Cada año.
- **Actividad:** Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Manual de Funciones.

Tabla 21. Indicadores de Actividad

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
<b>Capacitar en Actual Manual de Funciones</b>	Aplicación de una buena metodología para fácil comprensión de colaboradores	3 a 5 H al año de capacitación	3 Horas anuales
<b>Efectuar la Actualización del Manual de Funciones</b>	Cumplimiento a cabalidad de la Actualización del Manual de Funciones basado en el presente proyecto.	Cumplimiento de objetivos y metas del proyecto	100%

Fuente. La Autora, 2022

- **Responsables:** Ing. Hitler William Ochoa Armijos-Gestor de Talento Humano de la Institución.
- **Presupuesto Anual:** \$261,00

Tabla 22. "Presupuesto 2"

PRESUPUESTO PERSPECTIVA #1			
N.º	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3 meses (3 horas)	Capacitador	0,00	\$ 0,00
1200	Impresiones Color	\$ 0,10	\$120,00
30	Resaltadores	\$0,50	\$15,00
90 (Práctico)	Refrigerio (empanada de verde y bebida)	\$1,40	\$126,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$261,00</b>

Fuente. La Autora, 2022



**COOPERATIVA DE  
AHORRO  
Y CREDITO  
“MARCABELÍ LTDA.”**

**MANUAL DE  
FUNCIONES**

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

- **COACMAR:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” Ltda.
- **C.A.:** Consejo de Administración
- **C.V.:** Consejo de Vigilancia
- **R.I.:** Reglamento Interno
- **E.S.:** Estatuto Social
- **FDCA:** Fondo de Caja
- **FDCCH:** Fondo de Caja Chica
- **LOEPS:** Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- **COMF:** Código Orgánico Monetario y Financiero
- **SBS:** Superintendencia de Bancos y Seguros
- **SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- **JPRMF:** Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

## **CAPITULO 1: De los Principios Generales**

### **1.1 Base Legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” en sus operaciones de administración de los recursos en efectivo, se sujeta a las leyes que norman el comportamiento de los Intermediarios Financieros. En este concepto, el presente manual de funciones está regido principalmente por:

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Estatuto Social de la Cooperativa
- Reglamentos y Manuales Internos

### **1.1 Objetivos del Manual**

- a. Propender a que la COACMAR cuente con una adecuada y eficiente estructura organizativa y administrativa, en función a sus características particulares.
- b. Definir las obligaciones, atribuciones y responsabilidades de las diferentes áreas de la COACMAR a fin de cumplir adecuadamente las funciones de dirección administrativa, operativa, financiera, de fiscalización y control.
- c. Buscar la eficiencia operativa, la apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y el cumplimiento de las disposiciones legales.

### **1.2 Alcance y Responsabilidades**

Los procedimientos establecidos en el Manual de Funciones y Reglamento Orgánico Funcional han sido aprobados por el Consejo de Administración de la COACMAR, y son de aplicación obligatoria para los directivos, funcionarios o empleados que forman parte de la Institución, por lo que la participación de cada uno de ellos se encuentra definida en el presente manual de funciones.

Será responsabilidad de la Gerencia General comunicar el contenido de los lineamientos definidos en este Manual y Reglamento, así como proponer al Consejo de Administración las modificaciones del mismo en coordinación con las áreas involucradas.

### **1.3 Definiciones**

**Manual de Funciones y Reglamento Orgánico Funcional:** Documento que detalla la organización funcional de las diferentes áreas de la cooperativa, así como las

obligaciones y responsabilidades de los directivos, funcionarios o empleados de cada una de ellas.

**Directivos:** Son los Socios integrantes del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General.

**Funcionarios o Trabajadores:** Jefes de Área, Jefes de Agencia y demás Trabajadores que prestan sus servicios en la Cooperativa.

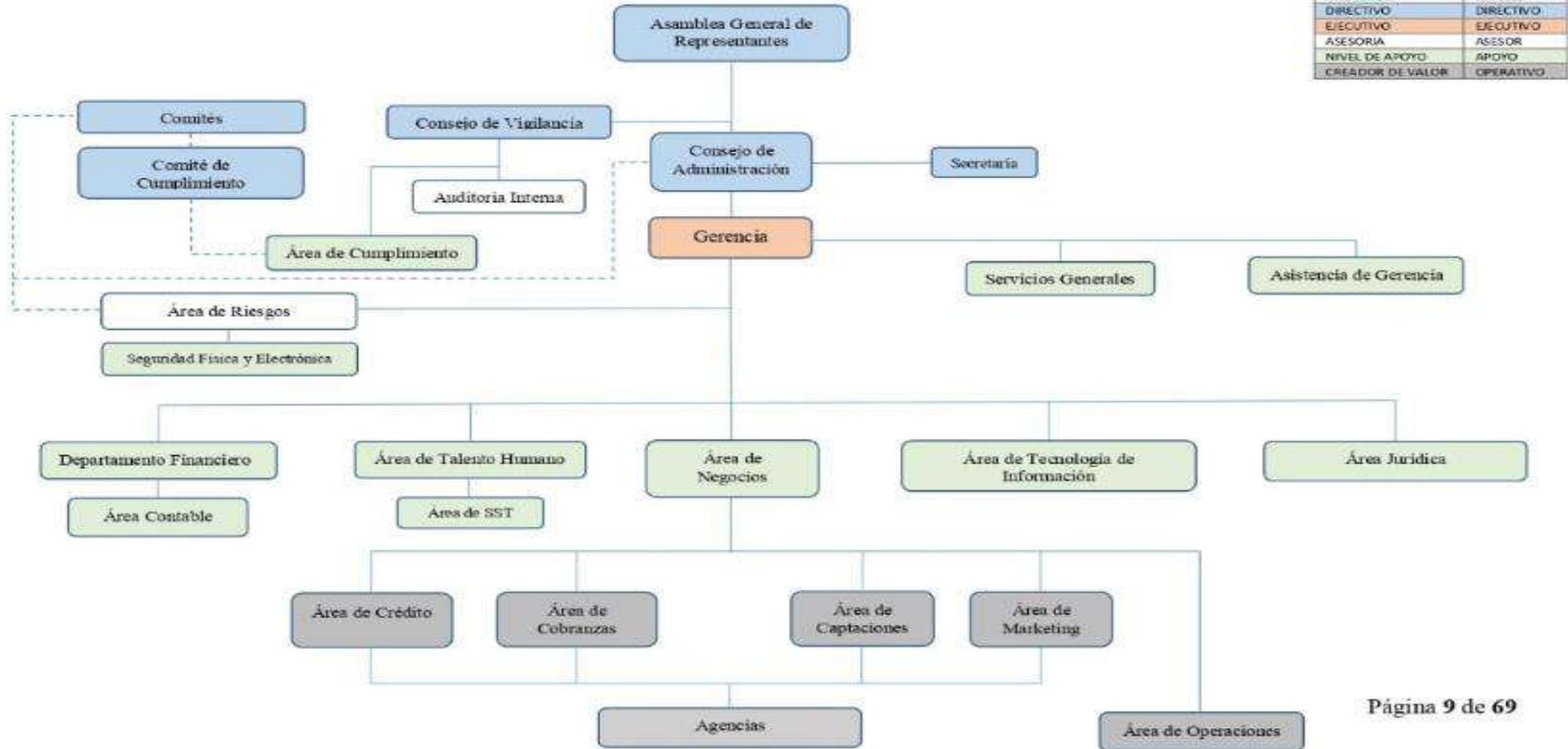
#### **1.4 Ámbito de Aplicación**

Las disposiciones vigentes en este Manual serán de aplicación obligatoria para todos los directivos y funcionarios o empleados de la COACMAR, tanto en su oficina matriz, como en sus agencias.

## CAPITULO 2: Del Desarrollo Organizacional

### 2.1 Diagrama Estructural

8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI LTDA



## **CAPITULO 3: Descripción General de Funciones por Áreas**

### **3.1 Del Nivel Directivo**

La dirección, administración y control interno de la cooperativa se ejercerá por medio de:

- a. Asamblea General de Socios
- b. Consejo de Administración
- c. Consejo de Vigilancia
- d. Gerente General
- e. Comisiones Especiales.

Art. 32 LOEPS. Estructura Interna. - La COACMAR contará con una Asamblea de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el Estatuto Social. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflicto de intereses.

### **3.2 Asamblea General.**

Art. 34 LOEPS. **Asamblea General de Representantes.** - La COACMAR, realizará la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor a treinta, ni mayor a cien.

Art. 35 LOEPS. **Elección de Representantes.-** Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el Reglamento de Elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuenten.

#### **Art. 28 (RG. LOEPS). Asamblea General.**

Es el órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al presente reglamento o al estatuto social de la cooperativa.

#### **Art. 29 (RG. LOEPS). Atribuciones y Deberes de la Asamblea General.**

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia;

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

### **Art. 30 (RG. LOEPS) Clases de Asambleas.**

Las asambleas generales, serán ordinarias, extraordinarias e informativas.

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

Las asambleas generales ordinarias de la cooperativa, podrán efectuarse anualmente.

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

### **3.3. Consejo de Administración.**

El Consejo de Administración es el órgano de dirección permanente y de administración máxima de la COACMAR, subordinado al estatuto y a las directrices y políticas de la Asamblea General.

#### **Art. 34 (RG. LOEPS) Atribuciones y deberes.**

El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la LOEPS y a los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;

17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Las demás atribuciones que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

**Art. 35 (RG. LOEPS) Número de vocales. -**

El Consejo de Administración, tendrá un número variable e impar de vocales, de la siguiente forma:

En la COACMAR, se constituirán con mínimo de cinco y un máximo de nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, conforme lo determine su estatuto.

El número de vocales del consejo, será renovado parcialmente, de manera que, en cada elección, con excepción de la primera, se elegirán las mayorías y minorías, alternativamente.

**3.3.1 De la Presidencia.**

**Art. 36 (RG. LOEPS) Presidente. -**

Para ser elegido Presidente de la cooperativa, se requiere haber ejercido la calidad de socio, por lo menos dos años antes de su elección y recibir capacitación en áreas de su competencia antes de su posesión. Será elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros y podrá ser removido, en cualquier tiempo por causas debidamente justificadas, con el voto secreto de más de la mitad de los vocales del Consejo de Administración.

En caso de ausencia temporal o definitiva, será subrogado por el Vicepresidente que, deberá reunir los mismos requisitos que el Presidente.

El Presidente durará en su función el periodo señalado en el estatuto social de la cooperativa.

**Art. 37 (RG. LOEPS) Atribuciones y responsabilidades.**

Son atribuciones y responsabilidades del Presidente:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;

3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

### **3.4. Del Consejo de Vigilancia.**

#### **Art. 38 (RG. LOEPS) Atribuciones y Deberes. -**

El Consejo de Vigilancia, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
12. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante, lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

#### **Funciones del Consejo de Vigilancia.**

Según la resolución de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Art. 38 (JPRMF). Son responsabilidades del Consejo de Vigilancia las siguientes:

1. Velar que la entidad cumpla estrictamente las disposiciones legales y normativas relativas a la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo; la presente resolución y las disposiciones de la propia entidad;
2. Nombrar al oficial de cumplimiento y a su respectivo suplente o al funcionario que ejercerá las funciones de cumplimiento y a su respectivo suplente, según corresponda;
3. Remover de sus cargos al oficial de cumplimiento, suplente, cuando existan motivos para ello;
4. Asumir responsabilidades del oficial de cumplimiento, en caso de falta de sus titulares y suplentes y comunicar de tales hechos a la SEPS, en el plazo máximo de 72 horas; y,
5. Evaluar la gestión del oficial de cumplimiento y realizar recomendaciones a la administración, para la ejecución de los planes de trabajo correspondientes.

**Art. 39 (RG. LOEPS) Número de Vocales. -**

El Consejo de Vigilancia tendrá un número mínimo de tres y un máximo de cinco vocales principales con sus respectivos suplentes, conforme lo determine el estatuto social de la cooperativa.

El número de vocales del Consejo será renovado parcialmente, de manera que, en cada elección, con excepción de la primera, se elegirán las mayorías y minorías, alternativamente.

### **3.5 Área de Cumplimiento**

El área de Cumplimiento de la COACMAR debe vigilar y garantizar la observancia de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la prevención de lavado de activos; así como con las políticas y normas que sobre este mismo tema expida el Consejo de Administración.

Según la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en resolución Nro. 011-2014-F del 04 de diciembre de 2014 determina.

#### **Políticas de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluidos el Terrorismo.**

Art. 11 (JPRMF). Las políticas de prevención de lavado de activos serán elaboradas por el oficial de cumplimiento o el responsable de la función de cumplimiento, según corresponda, y serán aprobadas por el Consejo de Administración. Las políticas se incorporarán en un capítulo del “**Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el Terrorismo**”

## **Responsabilidad de Cumplimiento de Políticas e Implementación de Procedimientos.**

Art. 29 (JPRMF). El cumplimiento de las políticas y la implementación de los procedimientos de prevención, es responsabilidad de todas las áreas de la entidad bajo la coordinación del oficial de cumplimiento.

### **Del Comité de Cumplimiento.**

Art. 31 (JPRMF). **Conformación.** - El Comité de Cumplimiento estará integrado por: un Vocal del Consejo de Administración, quien lo presidirá; el Gerente General, el responsable del Área Comercial o de Negocios, el Auditor Interno, el Oficial de Cumplimiento, quien además cumplirá funciones de secretario. Todos los integrantes tendrán derecho a voz y voto, excepto el Auditor Interno, quien tendrá derecho a voz.

### **Funciones del Comité de Cumplimiento.**

Art. 36 (JPRMF). Son Funciones del Comité de Cumplimiento las siguientes:

- a) Proponer para la aprobación del Consejo de Administración (CA.) el Código de Ética y el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el Terrorismo; y los formularios para la implementación de la debida diligencia.
- b) Recomendar al CA, las políticas para el inicio y la continuidad de la relación contractual con las distintas contrapartes.
- c) Poner a conocimiento del CA, en el plazo máximo de 10 días posteriores al cierre de cada mes, el informe mensual que incluye: los resultados de la gestión del oficial de cumplimiento o del responsable de la función de cumplimiento; el avance del plan de trabajo, y las gestiones que las distintas áreas realizaron para alcanzar el cumplimiento del mismo.
- d) Conocer y aprobar los reportes de operaciones inusuales e injustificadas que el oficial de cumplimiento, haya enviado o vaya a remitir a la Unidad de Análisis Financiero UAF;
- e) Informar al CA, los incumplimientos de las políticas y procedimientos para prevenir el lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo;
- f) Poner a consideración del CA, los procedimientos legales y las medidas de mitigación a que hubiere lugar, en casos relacionados con lavado de activos.
- g) Conocer las recomendaciones que el oficial de cumplimiento haya realizado a los distintos procesos de la entidad, realizar sus propias recomendaciones y proponer su cumplimiento;
- h) Conocer las fallas o errores en la aplicación de los procesos de prevención de lavado de activos y formular recomendaciones para corregirlos;

- i) Proponer medidas y controles para evitar el riesgo, que la entidad sea utilizada para lavar activos y financiar delitos incluido el terrorismo;
- j) Comunicar al CA, los incumplimientos del marco legal y regulatorio sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.

### 3.6 GERENTE GENERAL



Art. 45 (LOEPS). El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

En la COACMAR, será requisito la calificación de su Gerente por parte de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

#### **Modalidad de contratación**

Art. 46 (LOEPS). La modalidad de contratación del gerente general será de conformidad con el Código Civil.

#### **Atribuciones y responsabilidades.**

**Art. 44 (RG. LOEPS) Son atribuciones y responsabilidades del Gerente:**

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya

designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;

6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y,
16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

### **Requisitos.**

Art. 45 (RG. LOEPS). Sin perjuicio de los requisitos que se determinen en el estatuto social de la cooperativa, el Gerente deberá acreditar experiencia en gestión administrativa; y, capacitación en economía solidaria y cooperativismo. Previo al registro de su nombramiento, deberá rendir la caución que corresponda.

Se prohíbe la designación de Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.

### **Requisitos para ocupar el cargo**

- a) Título universitario preferiblemente en áreas relacionadas en administración de empresas, economía o finanzas.
- b) Acreditar experiencia mínima de diez años sea como administrador, director o responsable de áreas de negocios de cooperativas u otras instituciones financieras.
- c) Acreditar conocimiento y experiencia en cargos directivos y de administración.
- d) Cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de los organismos de control.

- e) Conocimiento en la normatividad legal que rige las transacciones del sistema financiero y Cooperativo ecuatoriano.
- f) Condiciones de aptitud e idoneidad, especialmente en los aspectos relacionados con el objeto social, los servicios y las actividades de la COACMAR.

#### **Destrezas y Habilidades**

- a) Capacidad de liderazgo
- b) Planificación
- c) Proactivo
- d) Capacidad de trabajar bajo presión
- e) Capacidad de trabajo en equipo
- f) Excelente Comunicador
- g) Capacidad de establecer buenas relaciones públicas
- h) Manejo adecuado de conflictos

#### **Relaciones Internas**

- a) Consejo de Administración
- b) Consejo de Vigilancia
- c) Comités de la Cooperativa
- d) Nivel Jefaturas

#### **Relaciones Externas**

- a) Órganos de Control
- b) Instituciones Financieras Públicas y Privadas
- c) Organismos Internacionales

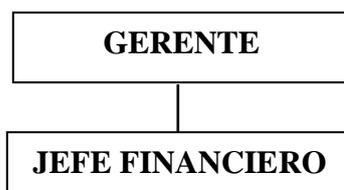
#### **Responsabilidades Jerárquicas**

- a) Nivel Ejecutivo y de Apoyo

#### **Reemplazos**

- a. El Gerente Subrogante.
- b. El que el Consejo de Administración designe.

### **3.7 JEFE FINANCIERO**



El Jefe Financiero es responsable de Planificar las estrategias dirigidas a la administración de recursos financieros, coordinando, supervisando y controlando los ingresos y egresos, a fin de dar a conocer la situación financiera real de la cooperativa.

Corresponden al Departamento Financiero las siguientes funciones:

- a) Gestionar alternativas de financiamiento externo según las necesidades operativas de la cooperativa.
- b) Elaborar y presentar la información financiera de la cooperativa.
- c) Gestionar la recuperación de los valores registrados en las cuentas del activo.
- d) Dirigir y controlar el presupuesto de la cooperativa, así como la programación financiera para su ejecución.
- e) Proponer a gerencia las tasas activas de interés para la colocación de créditos y las tasas pasivas para depósitos.
- f) Autorizar el pago a proveedores según los montos establecidos
- g) Controlar y revisar las conciliaciones bancarias elaboradas por el área contable.
- h) Proponer alternativas para mejoramiento continuo de la cooperativa.
- i) Evaluar periódicamente la calidad de la información.
- j) Realizar estudios de mercado para la implementación de nuevos productos, servicios o aperturas de nuevas agencias.
- k) Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata inherentes a su función.

#### **Requisitos para ocupar el cargo**

- a) Título universitario en Banca y Finanzas, Administración de Empresas o carreras afines.
- b) Acreditar experiencia mínima de cinco años en actividades similares en instituciones financieras.
- c) Conocimiento en la normatividad legal que rige las transacciones del sistema financiero ecuatoriano.
- d) Dominio del Catálogo Único de Cuentas, Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de Contabilidad (NICS) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIFS).
- e) Manejo de paquetes informáticos relacionados con sistemas contables.
- f) Conocimientos de Análisis Financiero.

#### **Destrezas y Habilidades**

- a) Pensamiento analítico
- b) Destreza matemática
- c) Trabajo en equipo

#### **Relaciones Internas**

- a) Gerencia General
- b) Auditoría
- c) Todas las Áreas de la COACMAR

#### **Relaciones Externas**

- a) Organismos de Control

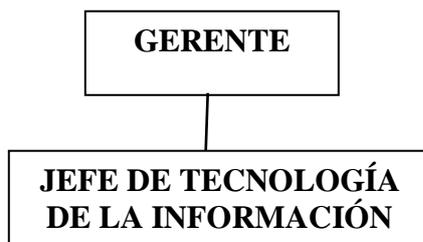
### **Responsabilidades**

- a) Firmar los Estados Financieros
- b) Aprobar el pago a proveedores, de acuerdo a niveles de autorización.

### **Reemplazos**

El Contador General o la que el Gerente determine.

### **3.8 JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**



- El jefe de Tecnología de la Información se encargará de dirigir el desarrollo de actividades del área referentes a las tecnologías de información implementadas en la cooperativa.
- Apoyar y coordinar el intercambio de información con todas las dependencias de la cooperativa, para la prestación oportuna de los servicios financieros al cliente.

Le corresponden las siguientes funciones:

- a) Asesorar a la Administración de la Cooperativa en la aplicación y uso de las tecnologías de información, así como, en el mejoramiento de procesos
- b) Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las acciones necesarias para que los productos y servicio entregados, cumplan con las necesidades y lineamientos estratégicos de la Cooperativa, procurando el mejoramiento continuo y automatización de los procesos en función del desarrollo tecnológico del medio.
- c) Coordinar el uso eficiente de los recursos tecnológicos y sistema de información garantizando que los servicios tecnológicos e información institucional sean oportunos, confiables y seguros.
- d) Desarrollar y mantener el Sistema de Información de la Cooperativa, basado en el mejoramiento continuo, automatización de procesos, necesidades institucionales y exigencias tecnológicas del medio.
- e) Administrar la Base de Datos Institucional, garantizando la seguridad, integridad, oportunidad y disponibilidad continua de la información.
- f) Garantizar el buen estado, funcionamiento, disponibilidad y seguridad de los servicios de las redes de datos.
- g) Garantizar a los usuarios el acceso oportuno y continuo al sistema de información de la Cooperativa
- h) Elaborar el Plan y presupuesto anual informático de la Cooperativa, alineados con el Plan Estratégico y operativo.

- i) Desarrollar y mantener el sistema de información de la COACMAR, en base al mejoramiento y automatización de los procesos y acorde a las necesidades institucionales y desarrollo tecnológico.
- j) Garantizar la seguridad, confiabilidad, integridad y disponibilidad continua de los servicios tecnológicos y sistemas de información
- k) Proporcionar capacitación en el área de informática a los funcionarios o empleados de la institución
- l) Coordinar y controlar las actividades realizadas por las unidades de informática en las agencias y sucursales.
- m) Administrar la Red de comunicaciones y Base de Datos de la Cooperativa.
- n) Seleccionar software y hardware, programación y operaciones.
- o) Recomendar nuevas aplicaciones o modificaciones de las aplicaciones actuales.
- p) Reportar al Gerente General y Jefes de área sobre el progreso en los proyectos de desarrollo del departamento
- q) Supervisar la selección de proveedores en cuanto al tema informático.
- r) Elaborar las especificaciones técnicas para la adquisición de servicios y productos tecnológicos a ser contratados por la Cooperativa
- s) Supervisar el correcto uso y manejo de los equipos de computación que mantiene cada uno de los funcionarios o empleados de matriz y agencias.
- t) Realizar el control de calidad de los sistemas de información
- u) Definir, administrar y configurar las seguridades de acceso de los clientes
- v) Asegurar la conexión física de los elementos de las redes de la Cooperativa

### **Requisitos para ocupar el cargo**

- a) Título universitario en ingeniería de sistemas o afines.
- b) Experiencia mínima de tres años en actividades similares en instituciones financieras.
- c) Dominio de programas informáticos relativos a la gestión de instituciones financieras.
- a) De preferencia con conocimientos de estadística
- b) Inglés técnico

### **Destrezas y Habilidades**

- a) Aptitud en ciencias de la computación, administración, estadísticas, contabilidad, y finanzas corporativas.
- b) Control de Proyectos
- c) Planificación
- d) Conocimiento de la Operatividad del Negocio
- e) Capacidad de Liderazgo
- f) Proactivo
- g) Capacidad de trabajar bajo presión
- h) Capacidad de trabajo en equipo
- i) Solución de conflictos

**Relaciones Internas**

- a) Con todos los departamentos de la COACMAR;

**Relaciones Externas**

- a) Organismos de Control
- b) Pares de Instituciones Financieras
- c) Proveedores de Sistemas

**Responsabilidades**

- a) Matriz y Sucursales.

**Reemplazos**

El que el Gerente determine

**3.9 GESTOR DE TALENTO HUMANO**

El Gestor de Talento Humano se encargará de gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del talento humano de la cooperativa.

**Requisitos para ocupar el cargo**

- a) Título universitario preferiblemente en Psicología con especialización en psicología organizacional, Ingeniero Comercial o carreras afines (administrativas y de personal).
- b) Experiencia de tres años en manejo de personal y en actividades similares en instituciones financieras
- c) Conocimientos en manejo de nómina
- d) Sólidos conocimientos de legislación laboral
- e) Conocimientos de la Ley de cooperativas y de Instituciones Financieras

**Destrezas y Habilidades**

- a) Planificación
- b) Proactivo
- c) Capacidad de trabajar bajo presión
- d) Capacidad de trabajo en equipo

- e) Excelente Comunicador
- f) Orientación al Logro
- g) Monitoreo y control
- h) Organización de la información
- i) Liderazgo

### **Funciones**

- a) Planificar, dirigir y evaluar la aplicación y ejecución de decisiones que permitan el desarrollo técnico y personal de los servidores, en concordancia con los objetivos institucionales
- b) Proponer políticas y directrices para la administración de los recursos humanos
- c) Dirigir el sistema de recursos humanos, beneficios sociales y económicos y proponer la adopción de políticas de desarrollo profesional y asistencia social.
- d) Planificar y supervisar el cumplimiento de las actividades relacionadas con reclutamiento, selección, valoración, capacitación, evaluación, ascensos, rotación y traslados administrativos
- e) Ejercer el control y registro de asistencia, horarios de trabajo, vacaciones y licencias del personal.
- f) Administrar el sistema de remuneraciones de los servicios de la Cooperativa, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias
- g) Elaborar y supervisar el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación de los funcionarios o empleados de la Cooperativa.
- h) Suministrar información a los niveles directivos de la cooperativa sobre los recursos humanos de la institución.

### **Relaciones Internas**

- a) Gerencia General
- b) Áreas de Apoyo

### **Relaciones Externas**

- a) Órganos de control
- b) Entidades Públicas relacionadas al tema laboral
- c) Organismos de capacitación públicos y privados

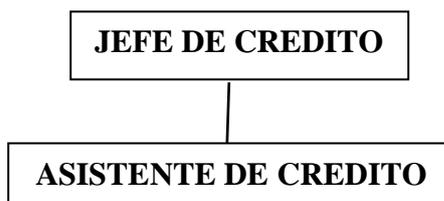
### **Responsabilidades**

Matriz y Agencias

### **Reemplazos**

El que designe el Gerente

### 3.10 ASISTENTE DE CRÉDITO



El Asistente de Crédito se encargará de colocar créditos y gestionar su recuperación, realizar gestión de Captación de recursos (DPF) observando la normativa aplicable y las políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.

#### **Requisitos para ocupar el cargo**

- a) Título de bachiller relacionadas a administración, contabilidad o afines.
- b) Acreditar experiencia mínima de un año en actividades similares en instituciones financieras.
- c) Contar con licencia de conducir y vehículo propio.
- d) Conocimiento en la normatividad legal que rige las transacciones del sistema financiero ecuatoriano.
- e) Conocimientos de análisis financiero.
- f) Conocimiento de paquetes informáticos utilitarios

#### **Destrezas y Habilidades**

- a) Capacidad Analítica y Objetiva
- b) Servicio al cliente.
- c) Análisis y evaluación de créditos.
- d) Gestión de cobranzas.
- e) Micro finanzas.
- f) Integridad
- g) Proactivo
- h) Capacidad de trabajar bajo presión
- i) Capacidad de trabajo en equipo

#### **Funciones**

- a) Cumplir con las tareas asignadas por el Jefe de Crédito y Cobranzas
- b) Brindar información y apoyo a los clientes sobre las operaciones y las condiciones de los créditos ofrecidos por la Cooperativa.
- c) Verificar que la solicitud esté llena con los datos mandatorios, tanto del cliente como del garante.
- d) Procesar la información de las solicitudes de crédito en la Base de base de datos del sistema.
- e) Verificar que se entreguen los documentos del cliente y del garante y que sean correspondientes con sus identidades y la validez e idoneidad de los documentos y

la veracidad de la información y se asegurará que se verifique personalmente la información referente a negocios, direcciones domiciliarias y de trabajo.

- f) Revisar y analizar la información entregada por los potenciales clientes
- g) Verificar los datos de clientes y garantes (con sus cónyuges), en el buró de crédito para informarse de riesgos adicionales directos e indirectos, para eso imprime el informe del buró de crédito.
- h) Verificar telefónicamente los datos claves del solicitante, referencias personales, comerciales, domicilio, dirección del negocio, presentando sus observaciones
- i) Verificar los datos de clientes y garantes (con sus cónyuges), en las bases de datos de CONSEP, para asegurarse que no estén listados en causales de lavado de dinero o narcotráfico.
- j) Verificar las garantías, si son aplicables.
- k) Elaborar los flujos de Caja que les permita determinar la capacidad de pago del deudor y garantes.
- l) Realizar la verificación de los documentos que presentan los socios y garantes para el trámite de crédito.
- m) Elaborar los informes de calificación, aprobación o negación del crédito
- n) Realizar una gestión de cobranza efectiva de la cartera en riesgo en forma diaria y elaborar un informe diario del proceso de gestión de recuperación de cartera en riesgo.
- o) Presentar informes sobre préstamos vencidos y que deban seguirse juicios de demanda a la Jefatura de Créditos.
- p) Las que se detallen en el Manual de Crédito

### **Relaciones Internas**

Jefe de Crédito y Cobranza

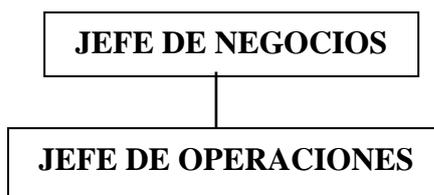
### **Responsabilidades**

Las que el Jefe de Crédito y Cobranza le asigne

### **Reemplazos**

Auxiliar de Crédito

## **3.11 JEFE DE OPERACIONES**



El Jefe de Operaciones es responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos orientándoles hacia la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos propuestos para cada proceso.

Corresponde a las Sucursales las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Organizar, dirigir, supervisar y controlar los procesos operativos de la cooperativa.
- b) Verificar el cumplimiento y actualización de políticas y procedimientos aplicables a los procesos operativos.
- c) Controlar el cumplimiento de las metas presupuestarias del área a nivel nacional.
- d) Revisar y legalizar documentación interna como firma autorizada.
- e) Coordinar con las áreas operativas en la estandarización de los procesos institucionales.
- f) Coordinar responsables y actividades a realizarse en el área.
- g) Diseñar indicadores de procesos, que permitan medir la eficacia de los mismos.
- h) Coordinar la proveeduría de suministros y materiales de oficina.
- i) Coordinar la automatización de procesos institucionales.
- j) Coordinar el transporte de valores.
- k) Coordinar los estudios semestrales para determinar el índice de satisfacción al cliente; en sucursales y agencias.
- l) Coordinar la elaboración y actualización de realización de llamadas telefónicas, publicidad impresa, publicidad audiovisual, promociones, entrega de premios a ganadores e investigación de mercado.
- m) Revisar la facturación de servicios no financieros.
- n) Elaborar el presupuesto del área.
- o) Revisar el cuadro diario de cada oficina al finalizar la jornada de trabajo e imprimir todos los reportes de respaldo de la información.
- p) Asegurar la presentación de análisis financieros.
- q) Confirmar que se están remitiendo oportunamente los reportes de cada uno de los departamentos de la cooperativa.
- r) Centralizar la información contable que suministra a Gerencia General, Consejo de Administración y órganos de control.
- s) Coordinar con Gerencia y Consejo de Administración el mecanismo y monitoreo para obtener el nivel de tasas de interés activas y pasivas en el mercado.
- t) Coordinar con las demás áreas sobre las condiciones de tasa y plazo para la demanda de créditos y adecuar la colocación de fondos acorde con las condiciones de precio de mercado.
- u) Revisar y Analizar mensualmente los estados financieros juntamente con Gerencia.
- v) Otras atribuciones y responsabilidades que le establezca la Gerencia General relacionadas a su función.

**Requisitos para ocupar el cargo**

- a) Título universitario preferiblemente en áreas de Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Marketing o carreras afines.
- b) Experiencia mínima de tres años sea como administrador o responsable de áreas de negocios de cooperativas u otras instituciones financieras.
- c) Cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de control
- d) Conocimiento en la normatividad legal que rige las transacciones del sistema cooperativo y financiero ecuatoriano
- e) Condiciones de aptitud e idoneidad, especialmente en los aspectos relacionados con el objeto social, los servicios y las actividades de la cooperativa.

**Destrezas y Habilidades**

- a) Planificación
- b) Capacidad de liderazgo
- c) Proactivo
- d) Capacidad de trabajar bajo presión
- e) Capacidad de trabajo en equipo
- f) Excelente Comunicador
- g) Capacidad de establecer buenas relaciones públicas

**Relaciones Internas**

- a) Gerencia General
- b) Auditoría Interna
- c) Jefes de área

**Responsabilidades**

- a) Matriz

## CAPITULO 4. Anexos.

### 4.1 Normativa Legal por Área de Trabajo.

*Tabla 23: Normativa Legal*

<b>ÁREA</b>	<b>MISIÓN</b>	<b>NORMATIVA LEGAL</b>
Gerente General	La establecida como misión de la COACMAR en el Plan Estratégico.	LOEPS. (Art. 45, 46) RG. LOEPS. (Art. 44)
Jefe Financiero	Obtener estados financieros que reflejen la situación económica financiera y los resultados de la gestión de la Cooperativa, a fin de contar con información financiera que constituya un instrumento útil para el análisis y la toma de decisiones por parte de la administración.	Reglamento Interno. Manual de Funciones.
Jefe de Tecnología de la Información	Dirigir en forma administrativa y técnica todas las actividades del área de procesamiento de datos y de la tecnología de la información de la empresa. Apoyar al cumplimiento de los objetivos de la COACMAR en aquellas áreas que interactúan con el departamento de sistemas para cumplir con la misión y visión institucional.	Reglamento Interno. Manual de Funciones.
Gestor de Talento Humano	Planificar la implantación, aplicación, actualización y evaluación de los sistemas de administración de personal.	Reglamento Interno. Manual de Funciones.
Asistente de Crédito y Cobranza.	Apoyar al Jefe de Crédito en las actividades relacionadas con la Jefatura del área de Crédito y Cobranzas.	Reglamento Interno. Manual de Funciones.
Jefe de Operaciones	Es responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos orientándoles hacia la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos propuestos para cada proceso.	Reglamento Interno. Manual de Funciones.

*Fuente: La Autora, 2022*

## 6. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

Tabla 24. Cronograma de Aplicación

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS</b>								
N°	Actividades	Responsable	A ñ o 2 0 2 2					
			JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.
1	Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Modelo Descriptivo de Puestos.	Talento Humano						
2	Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Manual de Funciones	Talento Humano						

Fuente. La Autora, 2022

## 7. PRESUPUESTO

Todo Proyecto requiere de una inversión de dinero, una vez se obtienen los resultados del diagnóstico, se evalúan los posibles costos, no requiere de mayor inversión, solo del compromiso del Gestor de Talento Humano y del Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”.

El presupuesto con que cuento para la ejecución del “Modelo Descriptivo de Puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí de la Provincia de El Oro, de La Ciudad Marcabelí para el Año 2022” es de Quinientos treinta y uno (\$ 531,00). La descripción de cómo se ha de invertir dicho monto se explica en la siguiente tabla:

*Tabla 25. Presupuesto General*

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>PERSPECTIVA 1 – DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>	
<b>Detalle actividades / requerimiento</b>	<b>Valor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Modelo Descriptivo de Puestos.</li> </ul>	\$ 270.00
<b>PERSPECTIVA 1 – DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>	
<b>Detalle actividades / requerimiento</b>	<b>Valor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitaciones enfocadas a conocer y practicar la Actualización del Modelo Descriptivo de Puestos.</li> </ul>	\$ 261.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 531,00</b>

*Fuente. La Autora, 2022*

## 8. RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Corroboro sin temor a equivocarme que el éxito del presente proyecto será muy positivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” Ltda. ya que se cumplió a cabalidad con los compromisos que se iban adquiriendo en el proceso, facilitando y apoyando el mismo, se anhela de que la puesta en marcha se realice satisfactoriamente para comprobar los frutos esperados, generando en los colaboradores mucha confianza y credibilidad.
- ✓ Toda organización debe contar con un Manual de Cargos que permita a los empleados conocer sus funciones específicas para desempeñarlas adecuadamente y para que no existan confusiones, eso es lo que se aspira con el presente proyecto, ya que además se podrá alcanzar con facilidad los objetivos institucionales.
- ✓ Estoy segura de que, con la socialización adecuada e indispensable, se permitirá que todos los funcionarios de la organización conozcan las metas, procesos, manuales e instructivos con los que cuentan para desarrollar eficiente y oportunamente sus actividades.
- ✓ Como estudiante del Instituto Tecnológico Sudamericano me siento muy complacida y contenta de haber podido contribuir a la implementación de un Modelo Descriptivo de Cargos mejorado y actualizado, ya que, a más de cumplir con herramientas necesarias para motivar al personal a realizar sus labores eficientemente, también estoy segura de que los colaboradores van a poner más énfasis en actuar de manera más profesional cada quien en su área correspondiente, lo que será una gran ventaja institucional.



## 10.6 MEDIO DE SOCIALIZACIÓN

La Socialización del presente Proyecto de Titulación con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí Ltda.”, se realizó IN SITU.

Por motivos de no generar malestar en los servicios que presta la institución, se ejecutó la socialización únicamente con el Gestor de Talento Humano el día lunes 28 de marzo desde la 15H00 (3 de la tarde).

El principal Objetivo poder dar a conocer los resultados del presente proyecto de Investigación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”, con el propósito de ofrecer herramientas para la organización institucional, ya que, con el proyecto se puede implementar el Modelo Descriptivo de Cargos.

## 10.7 MATERIAL VISUAL UTILIZADO



## 10.8 ENTREGA DE RESULTADOS

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” Ltda. se le hizo llegar de manera formal la presente propuesta de acción quien nos recibió comedidamente el presente proyecto fue el Ing. William Hitler Ochoa Armijos, Mgs Gestor de Talento Humano.

*Ilustración 27. Entrega de Resultados*



*Fuente. La Autora. 2022*

## 11 CONCLUSIONES

- Que la información recopilada en base a las técnicas de investigación aplicadas permitió mejorar el Manual Descriptivo de cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” de la ciudad de Marcabelí, provincia de El Oro y por ende realizar la implementación del mismo.
- El uso de los instrumentos metodológicos permitió identificar los aspectos que deben ser mejorados en el Manual de Cargos de la organización.
- La implementación del Modelo Descriptivo de Puestos permitió que se atiendan las necesidades de los empleados y puedan sentirse empoderados de su cargo, una mejora importante en el desarrollo de sus labores.
- La socialización es indispensable, ya que permite que todos los funcionarios de la organización conozcan las metas, procesos, manuales e instructivos con los que cuentan para desarrollar oportunamente sus actividades.

## 11 RECOMENDACIONES

12

❖ Los manuales deben ser actualizados de manera oportuna para ir acoplando la organización a las necesidades de su público y el personal que labora en la misma.

❖ Periódicamente la organización debe realizar análisis de sus manuales y procesos para realizar las mejoras necesarias, considerando para ello la opinión del personal que labora en la empresa.

❖ Toda organización debe contar con un Manual de Cargos que permita a los empleados conocer sus funciones específicas para desempeñarlas adecuadamente y para que no existan confusiones. Además, esto les permitirá sentirse empoderados de su cargo y trabajar encaminados a cumplir los objetivos institucionales.

❖ Socializar los manuales con el personal de la organización permitirá articular las actividades y que cada área y empleado cumpla adecuadamente sus funciones.

### 13 BIBLIOGRAFÍA

- Arteaga, G. (2013). *Desarrollo de un sistema de remuneración para la empresa Incinerox, ubicada en la ciudad de Quito año 2012*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bazantes, V. (2013). *Diseño del sistema de clasificación y Valoración de puestos para el personal Operativo y administrativo del cuerpo de Bomberos de Ibarra*. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5269/1/02%20IGL%20084%20TESIS.pdf> (p. 66)
- Beardwell, J. y Claydon, T. (2010). *Human resource management: A contemporary approach* (6th ed.). London: Pearson Education.
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. <https://eprints.ucm.es/38833/1/T37653.pdf> (p.: 73; 77; 123).
- Canales, A. (2019). *La remuneración*. <https://cursosagcr.blogspot.com/2019/08/tema-12-la-remuneracion.html>
- Comisión Nacional de Productividad Industrial. (1963). *Valoración de puestos de trabajo salarios e incentivos*. Madrid: Comisión Nacional de Productividad Industrial.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí. (2022). Nuestra Historia. <https://coacmarcabeli.fin.ec/conocenos/>
- Coyano, J., Fajardo, M. (2010). *Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos*. Tesis UPS Facultad Administración de Empresas, Cuenca.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (S. A. Interamericana EDITORES (ed.). Octava ed. <https://n9.cl/pzh2fl>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill (p. 8)
- De Nieves, C., García, M. R., y Ros, L. (2008). *Gestión valoración dentro organización. Capital Humano*. 21(217). <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498526> (p. 88–93).

- Dessler, G., y Varela. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*.  
[https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_latino\\_america](https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_latino_america)
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid
- Domínguez, A. (2016). *Valoración de los puestos de trabajo en la empresa "El outlet del descanso"*.  
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4182/1/TFG%20RODR%C3%8DGUEZ%20DOM%C3%8DNGUEZ%20ANA.pdf> (p. 10)
- Fiallos, D y Aguilar, T. (2021). *Elaboración de una Propuesta de Valoración de Cargos utilizando el Método de Puntos para una empresa de Servicios Financieros en la ciudad de Guayaquil*.  
<http://201.159.223.180/bitstream/3317/17230/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-117.pdf> (p. 20-21)
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico.  
 URL: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992019000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)
- Montero, M. (2014). Método hermenéutico. URL:  
<https://es.slideshare.net/EmeMontero/mtodo-hermenutico>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid: Diaz de Santos. (p. 261)
- R.Wayne Mondy Robert M Noé. (s.f.) *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Ed. (p. 255)
- Google Maps. (2022). Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí.  
<https://acortar.link/waHJlq>
- Herrera, A. (2012). Desarrollo de software educativo como Apoyo didáctico en el área de Estudios Sociales del nivel de Educación General Básica, enmarcado a los hechos históricos, Geográficos y educativos del cantón Marcabelí de la provincia de El Oro de la Región Sur del Ecuador, 2011.

<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4266/1/HERRERA%20CALDERA%C3%93N%20AMPARITO%20DEL%20CARMEN%20.pdf> (p.7).

Sánchez, L. (2011). Metodología proyectual por Bruno Munari. URL: <https://www.cosasdearquitectos.com/2011/03/metodologia-proyectual-por-bruno-munari/>

Universidad de la Concordia. (2020). Conoce 4 técnicas de investigación que son ideales para universitarios. URL: <https://universidadlaconcordia.edu.mx/blog/index.php/tecnicas-de-investigacion/>

Vaker. (2013). Método fenomenológico. URL: <https://es.slideshare.net/vaker123/mtodo-fenomenolgico>

## 14 ANEXOS

## 14.1 PRESUPUESTO

Tabla 26: Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>RUBROS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>RECURSO MATERIAL Y TECNOLÓGICO</b>				
<b>CD de datos</b>	Unidad	1	1,00	1,00
<b>Fotocopias</b>	Hojas	180	0,05	9,00
<b>Impresiones</b>	Hojas	70	0,10	7,00
<b>Anillado</b>	Unidad	2	4,00	8,00
<b>Empastado</b>	Unidad	2	30,00	60,00
<b>Internet (6 meses)</b>	Mensual	6	22,00	132,00
<b>SERVICIOS VARIOS</b>				
<b>Transporte</b>	Unidad	6	12,00	72,00
<b>Alimentación</b>	Valor total	6	4,00	24,00
<b>Matricula Proceso de titulación</b>	Unidad	1	726,00	726,00
<b>SUBTOTAL</b>				1039,00
<b>Imprevistos 5%</b>				51,95
<b>TOTAL</b>				1090,95

Fuente: La Autora, 2022

## 14.2 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

Tabla 27: Cronograma

N°	Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socialización de las líneas de investigación y formulación del proyecto de investigación de fin de carrera.	x																											
2	Aprobación de temas de proyectos de la investigación de fin de carrera.		x																										
3	Identificación del problema.			x																									
4	Planteamiento del tema.				x																								
5	Elaboración de la justificación.					x																							
6	Planteamiento de objetivos general y objetivos específicos.						x																						
7	Elaboración del marco institucional y marco teórico.							x																					
8	Elaboración del diseño metodológico, metodologías y técnicas a ser utilizadas en la investigación.									x																			
9	Determinar la muestra, recursos y bibliografía.										x																		
10	Presentación del ante proyecto al Vicerrectorado.											x																	
11	Desarrollo de investigación y propuesta de acción.												x	x	x	x		x	x		x	x		x					
12	Elaboración de conclusiones y recomendaciones y levantamiento del documento final del borrador del proyecto de investigación.																											x	
13	Entrega de proyectos de investigación de fin de carrera																											x	

Fuente La Autora, 2022

## 14.3 CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN – VICERRECTORADO



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
SUDAMERICANO  
ASOCIACIÓN VARIAS DE ESTADOS

---

**VICERRECTORADO ACADÉMICO**

---

Loja, 30 de Marzo del 2022  
Of. N° 100 -VDIN-ISTS-2022

Sr.(ta). NEIRA RUIZ PRISCILA MARIBEL  
**ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**  
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **"MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELI PARA EL AÑO 2022"**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (ella) Mgs. ARTURO JOSE BRAVO JIMENEZ.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes,  
Atentamente,



Ing. Germán Patricio Villarrín Coronel Mgs.  
**VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS**



---

Matriz: Miguel Riofrío 156-25 entre Sucre y Bolívar. Telfs: 07-2587258 / 07-2587210 Pagina Web:

## 14.4 CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO



**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUDAMERICANO**  
*Naciones unidas de talentos*



**TALENTO HUMANO**  
*TRABAJA CON EL PROYECTO*

Marcabeli, 06 de diciembre de 2021

Ingeniero  
José Luis Armijos Maldonado, Mgs.  
**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI**  
Presente.-

De nuestra consideración:

Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permitámonos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, he considerado oportuno plantear el tema denominado **"PROPUESTA PARA LA VALORACION DE CARGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI PARA EL AÑO 2022"**, el que busca contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la Institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

Para la ejecución del proyecto antes mencionado se asignó al estudiante NEIRA RUIZ PRISCILA MARIBÉL con C.I 0704822022, mismo que necesita de su previa autorización para el levantamiento de información, investigación in situ o virtual y socialización de la propuesta de acción en la entidad a la que usted direcciona y precede.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,



Ing. Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**



Priscila Neira Ruiz  
**ESTUDIANTE RESPONSABLE**



**MARCABELI S.A.**  
Instituto de Talento Humano  
**RECIBIDO**  
FECHA: 06 DIC 2021  
HORA: 16:00  
**SECRETARÍA GENERAL**

## 14.5 CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Marcabeli, 22 de marzo del 2022.

Ing.  
 Arturo José Bravo Jiménez, Mgs.  
 DIRECTOR DE PROYECTO DE TITULACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR  
 TECNOLÓGICO SUDAMERICANO  
 Presente. –

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted a fin de saludarle y desearle el mayor de los éxitos en las funciones a usted encomendadas, a la vez exponerle lo siguiente:

En atención al oficio s/n de fecha 16 de marzo del 2022, suscrito por su usted en calidad de Director de Proyecto de Titulación del ISTS, donde solicita la autorización para que la estudiante **Priscila Maribel Neira Ruiz, con CL. 0704822022** realice la socialización de su proyecto de titulación con el tema "MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022" en nuestra institución por lo que paso a indicarle que muy gustoso autorizo se realice el proceso de socialización en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Marcabeli Ltda." el día lunes 28 de marzo del 2022 a partir de las 15:00 horas (3pm).

Cabe indicar que por motivo de no generar malestar en los servicios que presta la institución se autoriza la socialización únicamente con el Gestor de Talento Humano.

Particular que pongo a su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente;

firmado digitalmente por:  
**JOSE LUIS  
 ARMIJOS  
 MALDONADO**

Ing. José Luis Armijos Maldonado, Mgs.  
**GERENTE GENERAL  
 COOP. DE AH. Y CRED. MARCABELÍ LTDA.**

## 14.6 ENCUESTA APLICADA



### ENCUESTA

Estimado/a, reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de Tecnología Superior en Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano. La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información para nuestro proyecto de Titulación denominado “MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELI PARA EL AÑO 2022”. Su principal objetivo es Proponer la implementación de un sistema para guiar, equilibrar y distribuir de manera justa y equitativa los cargos y salarios del personal de dicha Institución. Le solicitamos de la manera más comedida se digne a dar respuesta a las siguientes preguntas, para lo cual es preciso la mayor confiabilidad y transparencia del mismo, los resultados obtenidos serán utilizados para fines académicos.

1. Edad
  2. Género
  3. Nivel de Educación
  4. Departamento o área a la que pertenece
1. Al momento de ingresar a laborar en la institución ¿Se le instruyó sobre las actividades a desarrollar?
    - a) Si
    - b) No
  2. ¿Conoce si existe un Manual Descriptivo de Cargos en la organización?
    - a) Si
    - b) No
  3. ¿Su perfil (currículum) se ajusta al cargo que cumple en la empresa?
    - a) Si
    - b) No
  4. ¿Conoce cuál es su rol en la empresa?
    - a) Si
    - b) No
  5. ¿Conoce usted las jerarquías en la organización?
    - a) Si

- b) No
6. ¿Cree usted que su sueldo está acorde a su cargo?
- a) Si
  - b) No
7. ¿Considera usted que haya flexibilidad en su horario laboral?
- a) Si
  - b) No
8. ¿Considera que se debe elaborar/mejorar e implementar un Manual Descriptivo de Cargos?
- a) Si
  - b) No
9. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la organización?
- a) Si
  - b) No
10. ¿Con qué frecuencia has recibido recompensas por alcanzar objetivos y metas institucionales?
- a) Mucha Frecuencia
  - b) Poca Frecuencia
  - c) Nunca
11. ¿Sus horas suplementarias y complementarias son legalmente retribuidas?
- a) Si
  - b) No
12. ¿Está de acuerdo con las decisiones que se toman por parte de la Gerencia de la Institución?
- a) En desacuerdo
  - b) Medianamente de acuerdo
  - c) De acuerdo
  - d) Totalmente de acuerdo
13. ¿La institución ofrece capacitaciones relacionadas a las funciones y responsabilidades?
- a) Si
  - b) No
14. ¿Qué tan flexible es la empresa con respecto a sus responsabilidades familiares?
- a) Muy Flexible
  - b) Algo Flexible
  - c) Nada Flexible
15. ¿Tengo suficiente libertad en mi cargo para actuar de forma independiente cuando sea necesario?
- a) Si
  - b) No

## 14.7 ENTREVISTA APLICADA



### ENTREVISTA

Estimado/a, reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de la Tecnología Superior en Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, es muy grato dirigirnos a usted, el motivo de la presente es solicitarle de la manera más cordial y afectuosa la aplicación de una entrevista con preguntas abiertas que tienen la finalidad de recoger información para el previo proyecto de investigación titulado “MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELI PARA EL AÑO 2022”, pues la información que nos facilita por medio de la misma será de confidencialidad.

- ✓ NOMBRES Y APELLIDOS:
- ✓ Cargo en la Organización:
- ✓ Tiempo de empleabilidad:

1. ¿Conoce usted el manual de Descriptivo de Puestos de la Institución?
2. ¿Se ha socializado el Manual de Descriptivo de puestos con sus colaboradores?
3. ¿Cree que se le ha dado la debida importancia a tener un Manual de Descriptivo de puestos dentro de la Institución?
4. ¿Cree usted que están bien designadas las actividades por Puesto de Trabajo en general?
5. ¿Qué proceso realizaron para asignar los sueldos a sus colaboradores?
6. ¿Qué es más relevante para usted al momento de valorar un cargo, la experiencia o el nivel de educación?
7. ¿Cree usted que el Manual Descriptivo de Puestos le permitirá establecer responsabilidades en sus colaboradores?

8. ¿Con que frecuencia se evalúa a sus colaboradores para determinar si están poniendo en práctica el Descriptivo de puestos?
9. ¿Cree usted que los colaboradores están teniendo un buen rendimiento laboral?
10. ¿Existe alguna estrategia para incrementar el rendimiento laboral de sus colaboradores?
11. ¿Existen planes de Carrera dentro de su institución?
12. ¿Usted cree que los empleados de la Cooperativa Marcabelí se encuentran satisfechos laborando en la institución?
13. ¿Cómo hacen para mantener satisfechos a los empleados de su institución?
14. ¿Cree usted que dándole un sueldo justo y equitativo al colaborador se va a sentir incentivado?

## 14.8 PLAN DE SOCIALIZACIÓN

*Tabla 28: Plan de Socialización*

Fecha	Herramienta utilizada	Actividades	Objetivo	Contenido socializado	Día	Hora	Observaciones
28 de marzo de 2022	Brochure	Socialización de Manuales con el Gestor de Talento Humano.	Socializar los resultados del proyecto de Investigación con el Gestor de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Marcabelí", con el propósito de ofrecer herramientas para la organización, ya que, con el proyecto se puede implementar el Modelo Descriptivo de Cargos.	Manual de Funciones Manual Descriptivo de Puestos.	Lunes	15h00	Por motivos de no generar malestar en los servicios que presta la institución se realiza la socialización únicamente con el Gestor de Talento Humano.

*Fuente: La Autora, 2022*

## 14.9 CERTIFICADO DE ABSTRACT





**CERTIF. N° 010-KC-ISTS-2022**  
 Loja, 30 de Abril de 2022

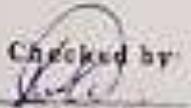
La suscrita, Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño, **DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO"**, a petición de la parte interesada y en forma legal,

**CERTIFICA:**

Que el apartado **ABSTRACT** del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera de la señorita **NEIRA RUIZ PRISCILA MARIBEL**, estudiante en proceso de titulación periodo Octubre 2021 – Mayo 2022 de la carrera de **TALENTO HUMANO**, está correctamente traducida, luego de haber ejecutado las correcciones amigadas por su persona, por cuanto se autoriza la presentación dentro del apartado final previo a la disertación del proyecto.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

*English is a piece of cake!*

Checked by  
  
 Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño  
 ENGLISH TEACHER

**Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño**  
**DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS**

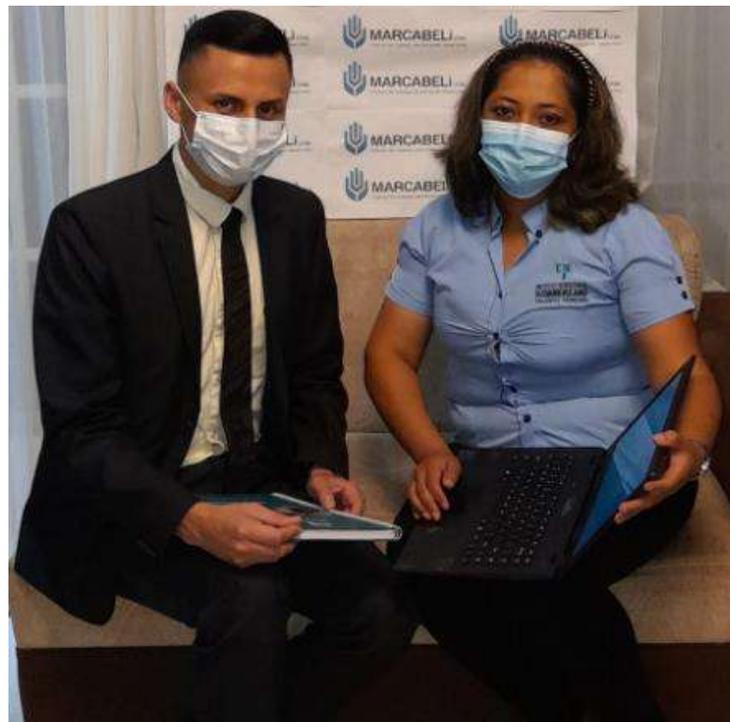
Matriz: Miguel Ruzo 156-26 entre Sucre y Bolívar

## 14.10 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL PROCESO

### ENTREVISTAS REALIZADAS



### SOCIALIZACIÓN





Ing.  
José Luis Armijos Maldonado, Mgs.  
**GERENTE GENERAL COOPERATIVA "MARCABELI" LTDA.**

**CERTIFICA:**

Que la Sra. **PRISCILA MARIBEL NEIRA RUIZ** con cédula de ciudadanía Nro. **0704822022**, realizó con éxito LA SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO DE TITULACIÓN con el Tema "MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ DE LA PROVINCIA DE EL ORO, DE LA CIUDAD MARCABELÍ PARA EL AÑO 2022", proyecto que será tomado como apoyo en el Área de Talento Humano de la Institución.

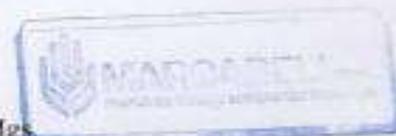
Lo expuesto informo en honor a la verdad y autorizo el uso de este documento en los trámites que a la interesada convenga.

Marcabelí, 28 de marzo de 2022.



Firmado digitalmente por:

**JOSE LUIS  
ARMIJOS  
MALDONADO**



Ing. José Luis Armijos Maldonado, Mgs.  
**GERENTE GENERAL**  
**COOP. DE AH. Y CRED. MARCABELÍ LTDA.**

## ENTREGA DE RESULTADOS

