

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE  
CARGOS; Y EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA  
"COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO ERCO Ltda."

Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial

AUTORAS

PAOLA ASTUDILLO Z.  
MARCIA GÓMEZ G.

DIRECTOR  
ING. JAIME VÉLEZ A.

CUENCA - ECUADOR

Las opiniones vertidas en esta tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primero a Dios por ser nuestro guía y por darnos sabiduría para culminar esta carrera.

A nuestros padres por el apoyo que nos brindan en todo momento, sin ustedes no lo hubiéramos logrado.

De igual manera nuestra sincera gratitud al Ing. Com. Jaime Vélez A. por dirigirnos y ayudarnos para culminar con éxito este trabajo y al Ing. Com. Héctor Fajardo por darnos la oportunidad y la confianza para desarrollar esta tesis dentro de la empresa que dirige.

Y a todas las personas que de una u otra manera estuvieron incentivándonos constantemente.

A todos mil gracias.

PAOLA Y MARCIA

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada a mis padres quienes me enseñaron a superar las adversidades y lograr mis metas y a mis hermanos por su compañía y apoyo constante, a mi abuelita por su bondad y sabiduría.

Y a los seres que llegaron para llenar de felicidad mi vida FELO Y CAMI.

PAOLA

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres que son el pilar fundamental en mi vida, quienes me enseñaron a ser perseverante y luchar para alcanzar mis sueños.

A un ser que aunque no esta a mi lado se que me ilumina y acompaña en todo momento  
JANNY.

Y a mis abuelitos que son el ejemplo de amor y entrega.

## **ABSTRACT**

La presente tesis contiene cuatro capítulos, el primero consta de aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.; como reseña histórica, objetivos, metas, misión y visión.

En el segundo se desarrolló teóricamente la Descripción y Análisis de Cargos que contiene conceptos, objetivos, beneficios y métodos de recolección de datos.

En el tercero se explica conceptos, objetivos, beneficios y métodos de evaluación de desempeño que serán aplicados en la Cooperativa.

En el cuarto capítulo denominado aplicación práctica del sistema propuesto se desarrolla los esquemas, los mismos que fueron realizados a través del método de entrevista, y evaluación de desempeño, se aplicó en base al método de factores cualitativos y cuantitativos.

## **ABSTRACT**

This thesis is composed of four chapters. The first one consist of general aspect of the Saving and Loans Cooperative "ERCO" Ltda., such as a historical review, objectives, goals, mission and vision.

The second chapter is a theoretical Description and Analysis of positions which contains concepts, objectives, benefits, and methods to gather data.

The third chapter explains concepts, objectives, benefits and performance evaluation methods that will be applied in the Cooperative.

The fourth chapter, which is a practical application of the proposed system, develops the outline that was applied based on the method of qualitative and quantitative factors.

## ÍNDICE

**Introducción..... 7**

### **CAPÍTULO I**

**1. Aspectos Generales de la Cooperativa ..... 9**

1.1 Reseña Histórica de “COOPERCO”..... 9

1.1.1 Valores de la Cooperativa..... 14

1.1.2 Principios de la Cooperativa..... 15

1.1.3 Agencias de la Cooperativa ERCO en el Austro..... 16

1.2 Objetivos y Metas de la Cooperativa..... 18

1.2.1 Objetivos..... 18

1.2.2 Metas..... 19

1.3 Misión y Visión de la Cooperativa..... 19

1.3.1 Misión..... 19

1.3.2 Visión..... 19

1.3.3 Servicios Financieros que ofrece la Cooperativa  
ERCO..... 20

1.3.4 Organigrama de la Cooperativa..... 25

### **CAPÍTULO II**

**2. Descripción y Análisis de Cargos..... 26**

2.1 Descripción de Cargos..... 26

2.1.1 Concepto..... 26

2.1.2 Contenido del Cargo según la Descripción de  
Cargos..... 27

2.1.3 Normas para la Descripción de Cargos..... 27

2.1.4 Beneficios de la Descripción de Cargos..... 29

2.1.5 Formato de Descripción de Cargos..... 30

2.2 Análisis de Cargos..... 34

2.2.1 Concepto..... 34



2.3	Métodos de Recolección de Datos sobre Cargos.....	35
2.3.1	Método de Entrevista.....	35
2.3.1.1	Ventajas y Desventajas del Método de Entrevista..	35
2.3.2	Formato para el Análisis de Cargos.....	37

### **CAPÍTULO III**

#### **3. Evaluación de Desempeño..... 43**

3.1	Evaluación de Desempeño.....	43
3.1.1	Concepto.....	43
3.1.2	Características de la Evaluación de Desempeño.....	44
3.1.3	¿Quién evalúa el Desempeño?.....	45
3.2	Objetivos y Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	46
3.2.1	Objetivos.....	46
3.2.2	Beneficios.....	48
3.3	Métodos para la Evaluación de Desempeño.....	50
3.4	Evaluación de Desempeño de Factores Cualitativos.....	54

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. Aplicación Práctica del Sistema Propuesto..... 68**

4.1	Descripción del Perfil del Cargo.....	68
4.2	Esquema de Descripción de Cargos.....	69
4.3	Esquema de Análisis de Cargos.....	96
4.4	Práctica de Evaluación de Desempeño mediante el Método de Factores Cualitativos y Cuantitativos.....	126

#### **Conclusiones y Recomendaciones..... 145**

#### **Bibliografía..... 147**

#### **Anexos..... 149**

## INTRODUCCIÓN

El administrador de recursos humanos enfrenta diversos retos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de un equilibrio entre los intereses del recurso humano y los intereses de la empresa, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

El principal desafío es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad.

Además de los dos factores, las organizaciones deben considerar modelos para diseñar su estructura formal, definir órganos, cargos y establecer los requisitos que se deben exigir a sus miembros.

Como parte fundamental se debe diseñar y analizar los cargos y evaluar el desempeño del personal. La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, y aunque están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción del cargo se basa en los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende; mientras que el análisis

de cargos indaga en los requisitos y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Esta descripción y análisis es la base para la evaluación del desempeño. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones que al aplicarla permitirá tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos.

# CAPITULO I

## ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPERCO

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE COOPERCO

A finales de la primera mitad de la década de los años 60, cuando el movimiento cooperativo en todo el país comienza a tomar fuerza, un grupo visionario de 27 trabajadores de la Compañía Ecuatoriana de Caucho (ERCO), tomaron la decisión de juntar sus ideas, para comenzar a edificar sus aspiraciones financieras, que en aquel entonces eran necesidades que no podían ser satisfechas por el sistema financiero existente, pues, estas entidades estaban dirigidas a satisfacer las necesidades de ciertos sectores privilegiados del país.

Es así como un 21 de octubre de 1964 se funda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" limitada en la ciudad de Cuenca y el 18 de noviembre de 1965 se aprueban sus estatutos y se inscribe en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 1442.

Este logro es ya un ejemplo de actitud y perseverancia de parte de sus fundadores, que partiendo de tres principios fundamentales como: LIBERTAD Y VOLUNTARIEDAD, DEMOCRACIA Y EL CAPITAL AL SERVICIO DEL HOMBRE, se toma conciencia de los problemas y se comienza a trabajar de manera solidaria, tratando que sus necesidades especialmente financieras sean cubiertas de manera ágil, económica y eficiente.

Ya en el campo económico, nuestra cooperativa inició con un capital de 10.625,41 sucres dividido en certificados de aportación de 100,00 sucres cada uno; el balance general al 31 de diciembre de 1965, logró cerrar con los siguientes valores: **ACTIVOS = 144.672,80 sucres (US \$5.786,91); PASIVOS = 134.610,78 sucres (US \$5.384,43); PATRIMONIO = 10.062,02 sucres (US \$405,48).** Dentro de lo organizativo la Cooperativa arranca con directivos comprometidos con la institución; cuya estructura estaba definida de la siguiente manera: Presidente del Consejo de Administración el Sr. Agustín Jaramillo presidiendo 4 vocales; Presidente del Comité de Crédito el Sr. Guillermo Corral presidiendo 2 vocales y como Gerente - Tesorero el Sr. Vicente Anguisaca.

Con esta estructura da sus primeros pasos la Cooperativa y comienza a realizar sus primeras operaciones en uno de los locales de la Compañía Ecuatoriana del Caucho (Llantera) cedido para el efecto, y es así, como año tras año rompiendo limitaciones económicas, políticas y sociales, nuestra institución se va abriendo camino en pos de su fortalecimiento, creando oportunidades a sus socios tanto en el ahorro como en el crédito.

Este crecimiento ya se hace evidente, el ingreso de nuevos socios crece a ritmo acelerado, se inicia con 27 socios y después de un año, a diciembre de 1966 ya se contaba con 250 socios aproximadamente, igualmente la cartera se incrementó de 96.000 sucres que tenía a finales del año 1965 a 276.000 sucres para cerrar el año 1966. Esta situación es una muestra de confianza y seguridad que empieza a transmitir la cooperativa hacia sus socios.

Nuestra entidad empezó a operar con pequeños préstamos destinados a la salud , mejoras en el hogar, pago de

deudas, negocios y educación, que comercialmente se lo denominaba como préstamos ordinarios, extraordinarios y productivos, pues su clasificación dependía del destino que el socio de al crédito. Estos préstamos eran financiados con el ahorro de sus propios socios o se recurría a solicitar financiamiento al Banco de Cooperativas, y ya para el año de 1968 se prestaba un promedio mensual de 125.000 sucres.

Para el año 1977 Los Activos de la Cooperativa suman ya 8'348.007,65 sucres (US \$316.212,41).

La década de los 80 es un período de consolidación de nuestra institución llevando beneficios y satisfacción a todos sus socios; es así que para finales del año 1985 ya se contaba con aproximadamente 600 socios, un total de activos de 45'103.747,76 sucres (US \$388.490,51).

Todo este desarrollo fue creando en sus directivos y administradores, la necesidad de plantearse nuevos retos y objetivos, es así como en el año de 1985 bajo la presidencia del Sr. Jaime Riofrío que luego le sucedería el Ing. Arturo Paredes en sus funciones, se comienza a madurar la idea de una casa propia para nuestra Cooperativa, entonces se comienza a tomar decisiones para conseguir esta meta, para lo cual se incrementa la cuota de ingresos de los socios para hacer realidad este sueño, y en este mismo año se adquiere un terreno propio donde años más tarde se edificaría su sede social.

Seguidamente el 11 de Septiembre de 1989 bajo la presidencia del señor Pablo Arce y como Gerente General de la Cooperativa el Ing. Fernando León se aprueba el plan de financiamiento para la construcción de la sede, por lo

tanto se convoca a concurso de licitación y en diciembre de 1990 se adjudica el contrato de construcción al Arq. Eduardo Cabrera Palacios, firmando como testigos de honor el Ing. Arturo Paredes, mentalizador de este proyecto, además la Compañía ERCO financió 10'000.000,00 de sucres para ejecutar esta obra, el 50% de este valor fue donado y la diferencia en calidad de préstamo; el 8 de mayo de 1992 se procedió a la recepción definitiva de la obra.

Para 1995 el total de activos de la Cooperativa suman 1.675'122.075,00 sucres (US \$653.196,36); constituyéndose esta década en un período de logros y desafíos para nuestra institución.

Ya en el año de 1996, bajo la presidencia del Ing. Vinicio Landy y del Ing. Héctor Fajardo como Gerente General, se comienzan a cristalizar nuevos retos, se aprueba la construcción del edificio de la Cooperativa, hoy casa matriz, cuya responsabilidad de su construcción recayó en la persona del Arq. Fausto Cornejo Ferber, concluyéndose la misma el 20 de febrero de 1998 y siendo repartido a sus socios a través de Certificados de Aportación en abril de éste mismo año.

En la segunda mitad de la década de los años 90 se inicia todo un proceso de reestructuración total de la Cooperativa, se reforman estatutos, se flexibiliza el reglamento para el ingreso de nuevos socios, con el fin de que hijos y familiares de los socios de la Cooperativa que eran trabajadores de la Compañía ERCO puedan ingresar también como socios y así beneficiarse de todos los servicios que nuestra institución brinda.

La globalización, la inserción de nuevas instituciones financieras en nuestra ciudad y su posterior liquidación fruto de la crisis bancaria, sumado a ello la devaluación y desaparición definitiva de nuestra moneda nacional el SUCRE, fueron acontecimientos que pudieron poner en riesgo la estabilidad de nuestra institución, si no se hubiera actuado de manera responsable.

En el año de 1999 la devaluación de la moneda nacional frente al dólar americano redujo de tal manera los Activos de todas las empresas, y nuestra institución no fue la excepción llegando éstos a significar apenas US \$ 169.079,12 de los que casi el 50% estaba constituido por nuestros activos fijos, sin embargo ello no doblegó la persistencia de la Administración y el equipo de colaboradores de nuestra Cooperativa, más bien obligó a tomar decisiones que permitieran visualizar nuevos objetivos con mira a preparar a la Cooperativa para el nuevo milenio.

Desde esta perspectiva y a pesar de la situación política y financiera que arrastraba nuestro país, en el año 2000 la Cooperativa se perfila con más optimismo, y da pasos a prisa para ampliar sus servicios a la comunidad en general, y a partir del año 2001 deja de ser una institución cerrada hecho que ha ido alimentando una fuerte expansión y crecimiento, generando al mismo tiempo la necesidad de ampliar la cobertura y de crear nuevos puntos de venta; por lo tanto en abril del 2001 se inauguró una primera agencia en la Parroquia Baños, en junio del 2002 la segunda en el centro Comercial el Arenal, en julio del 2003 la tercera agencia en la Parroquia Sinincay y finalmente en septiembre del 2004 la cuarta agencia en la Parroquia de Cumbe.



Hoy en día nuestra institución cuenta con más de 3.700 socios, nuestros Activos son superiores a los US \$ 3'200.000,00 y brindamos diferentes servicios financieros y no financieros que promueven el desarrollo socio - económico de nuestros socios y de la comunidad en general. Nuestros socios son microempresarios urbanos marginales y rural (sobre todo en las agencias) y los trabajadores que tiene convenio de descuento vía rol con la Cooperativa.

Como podemos apreciar la Cooperativa a lo largo de los primeros cuarenta años de vida institucional ha trabajado incansablemente siempre apegado a los principios cooperativos y sin dejar de lado en sugestionar, el criterio empresarial.

### **1.1.1 VALORES DE LA COOPERATIVA**

Durante estos años de servicio se mantiene los siguientes valores institucionales:

- ✦ Seriedad
- ✦ Ética
- ✦ Solidaridad
- ✦ Honestidad
- ✦ Respeto
- ✦ Responsabilidad
- ✦ Compromiso - Lealtad
- ✦ Perseverancia
- ✦ Creatividad
- ✦ Comunicación

Basados en estos valores nuestro eslogan es:

**“DEPOSITE UNA ESPERANZA Y HAGA  
REALIDAD SU SUEÑO”**

### **1.1.2 PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- ⊕ Libre ingreso y retiro voluntario.
- ⊕ Igualdad de derecho y obligaciones de los socios.
- ⊕ Neutralidad política, religiosa y racial.
- ⊕ Control democrático - un socio, un voto.
- ⊕ Interés limitado sobre los certificados de aportación que en ningún caso será mayor al 6% anual.
- ⊕ Distribución de los excedentes en proporción a las operaciones efectuadas o al trabajo realizado en la Cooperativa por cada socio.
- ⊕ Variabilidad del capital social.

### 1.1.3 AGENCIAS DE LA COOPERATIVA ERCO EN EL AUSTRO

En la actualidad COOPERCO cuenta con las siguientes agencias:



MATRIZ:

Elia Liut y Calle Vieja (junto al Juguetón)

Teléfonos: 2806429/2863195



AGENCIA CUMBE



AGENCIA BAÑOS:  
Casa Comunal  
Teléfono: 2893704



AGENCIA EL ARENAL  
C.C. El Arenal local 2  
Teléfono. 2815258



AGENCIA SININCAY

Casa Comunal

Teléfono: 2877165

## **1.2 OBJETIVOS Y METAS DE LA COOPERATIVA**

### **1.2.1 OBJETIVOS**

1. Abrir dos nuevos puntos de atención.
2. Creación e implementación de otros servicios.
3. Capacitar al personal constantemente para ofrecer un servicio rápido y eficiente.
4. Dotar de espacio físico adecuado para el área de sistemas y, determinar y adquirir el software necesario para el funcionamiento de nuevas agencias.

### **1.2.2 METAS**

1. Captar el mercado potencial del Austro.
2. Fortalecer y desarrollar un talento humano comprometido y motivado.
3. Mejorar la tecnología para el manejo apropiado y eficiente de las operaciones de la Cooperativa.

## **1.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA**

### **1.3.1 MISIÓN**

Nuestra misión es ofrecer servicios financieros competitivos, oportunos, de calidad y personalizados para los sectores productivos del área rural y urbano marginal de las provincias de Azuay y Cañar; contribuyendo así a su desarrollo socio - económico y el bienestar de la comunidad.

### **1.3.2 VISIÓN**

Ser una institución líder, competitiva y solvente; que cuente con una cobertura regional mediante oficinas localizadas en las principales ciudades de las provincias de Azuay y Cañar; estar conformada por un personal y equipo directivo comprometido y motivado; y, contar con una tecnología de punta. Estos factores nos permitirán ofrecer diversos servicios financieros con alta satisfacción y participación de mercado.

### **1.3.3 SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA COOPERATIVA ERCO**

#### **✦ DEPÓSITOS:**

Los socios podrán depositar en su cuenta de ahorros de la cooperativa el dinero que tenga disponible y que no deseen invertir en certificados de aportación. El consejo de administración se encarga de fijar el mínimo a ahorrar.

#### **Ahorro Encaje**

Es el ahorro que sirve de base para el cálculo de los diferentes créditos que otorga la Cooperativa.

#### **Libreta de ahorro a la vista**

Este sistema de ahorro es muy dinámico. El socio puede depositar y disponer de su dinero en el momento que lo requiera. No se requiere saldos mínimos.

#### **Libreta especial de ahorro acumulativo**

Es un sistema de inversión a plazo preestablecido de 29 días y más. La Cooperativa reconoce tasa de interés mucho más atractivas que las del mercado tradicional con el afán siempre de servir a nuestro socio.

### **Ahorro Infante Juvenil**

El objetivo de este ahorro es crear en nuestros hijos una cultura de ahorro, a la vez que se provisiona valores que en el futuro le servirán de apoyo.

### **Ahorro Programado**

Está dirigido al socio cuyo objetivo es programar sus ahorros con fines específicos y durante un tiempo mínimo establecido. La tasa de interés es superior a la del ahorro encaje y capitalizados mensualmente, el socio no podrá retirar hasta antes del plazo mínimo acordado.

## **✚ CRÉDITOS**

Los préstamos se otorgarán solamente a los socios. Estos préstamos deberán llenar las condiciones y garantías que exija el Reglamento de Crédito.

Las solicitudes de préstamos se dirigirán a la Comisión de Crédito, en formulario para el efecto, proporcionando toda la información solicitada por dicha Comisión e indicando las garantías correspondientes.

El interés que la Cooperativa cubre será sobre el saldo del préstamo y será fijado por el Consejo de Administración. Ningún préstamo podrá exceder al porcentaje fijado en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, sobre el capital de la misma.

Los prestatarios no podrán variar ni desmejorar las garantías otorgadas. Si violasen estos requisitos, la



Cooperativa podrá dar por vencido los plazos y exigir el pago total e inmediato de las sumas pendientes, más los intereses que correspondan.

Las transacciones de los asociados con la Cooperativa se anotarán en una libreta preparada para el efecto, que debe estar siempre en poder de aquellos, no se realizará ninguna transacción sin la presentación de esta libreta y su pérdida debe ser informada inmediatamente al Gerente para la emisión de un duplicado. Los socios pueden comprobar los asientos de su libreta con el estado de cuentas en el libro correspondiente de la Cooperativa.

La Cooperativa podrá grabar a su favor los Certificados de Aportación, participaciones y otras aportaciones de los asociados, por las obligaciones que éstos contraigan con ella.

No podrá servir como garantes los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisión de Crédito y Gerente de la Cooperativa.

### **Préstamo Ordinario**

Es un crédito ágil, a un plazo de hasta 24 meses, dirigido a consumo, negocios, etc., cuya garantía puede ser sobre firmas o real.

### **Préstamo Hipotecario**

Está destinado a actividades productivas o de vivienda, cuya garantía es netamente hipotecaria.

**Préstamo Productivo (MICROCRÉDITO)**

Este préstamo será otorgado para invertir en actividades productivas. Es de ágil otorgamiento con garantía sobre firmas.

**Préstamo Corporativo**

Está dirigido a instituciones: educativas, juntas parroquiales, comités de empresa, comités de agua, empresas jurídicas. Los montos y plazos son de acuerdo a las necesidades de las instituciones.

**Préstamo Extraordinario**

Este préstamo está destinado a asistir económicamente al socio para solucionar situaciones emergentes, en montos pequeños y plazos cortos con garantía sobre firmas.

**Credisolución**

Es un préstamo inmediato sin requisito previo, dirigido exclusivamente para socios cuyo descuento se realiza por rol.

**Préstamo Blando**

Está dirigido a apoyar los egresos que significa el hecho de iniciar período de clases y está sujeto a amortizaciones mensuales o a través del décimo tercer sueldo para quienes realizan descuentos vía rol.

### **Compra de Cartera**

Este préstamo está destinado a cambiar por efectivo cheques. El cupo que se otorgará al socio será en función del saldo promedio mensual de la cuenta de ahorro a la vista.

### **Money Gram**

Servicio de transferencias internacionales inmediatas (10 minutos).



*“Deposite una esperanza y haga realidad su sueño”*

---



## CAPITULO II

### DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

#### 2.1 DESCRIPCION DE CARGOS

**2.1.1 Concepto:** Descripción de Cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.<sup>1</sup>

Es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

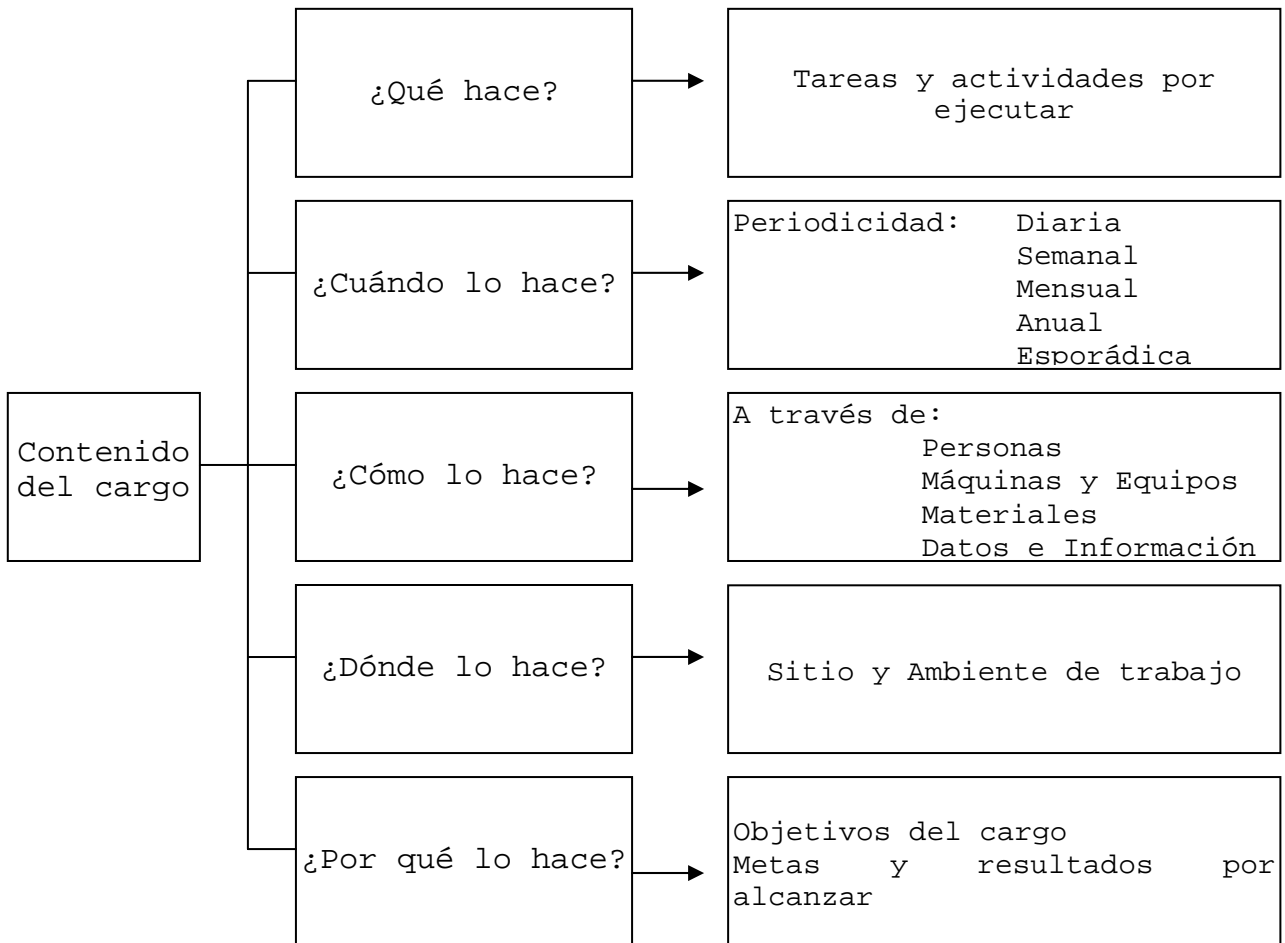
En resumen, entre los elementos que se incluyen con mayor frecuencia en una descripción de cargos están:

- Principales actividades desempeñadas
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad
- Normas de desempeño que se deben lograr
- Número de empleados que desempeñan el puesto y a quién reportan
- Máquinas y equipo utilizados en el cargo

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, 2002. p. 183.

## 2.1.2 CONTENIDO DEL CARGO SEGÚN LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS<sup>2</sup>



## 2.1.3 NORMAS PARA LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. **Sea claro.** La descripción del cargo se debe realizar con tal precisión que las responsabilidades estén correctamente comprendidas.
2. **Indique el alcance.** Al definir la posición es conveniente asegurarse de incluir todas las relaciones importantes.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, 2002. p. 183.

**3. Sea específico.** Selecciona las palabras más específicas para mostrar:

- ✦ El tipo de trabajo
- ✦ El grado de complejidad
- ✦ El grado de capacidad requerida
- ✦ La medida en que los problemas están estandarizados
- ✦ El grado de compromiso del trabajador para cada fase del trabajo
- ✦ El grado y tipo de responsabilidad

Se debe utilizar verbos que implican acción tales como: analiza, reúne, ensambla, planea, infiere, entrega, transmite, mantiene, supervisa y recomienda.

**4. Sea breve.** Las declaraciones precisas y rápidas producen con frecuencia los mejores resultados.

**5. Repase.** Al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, pregúntese: ¿Un nuevo empleado entenderá el trabajo si lee la descripción del puesto.

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

La descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y

atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

#### **2.1.4 BENEFICIOS DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

➤ **Para los directivos de la empresa**

Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.

➤ **Para los Supervisores**

Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

➤ **Para los trabajadores**

Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.



## 2.1.5 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El modelo para descripción de cargos que aplicaremos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO, se explica a continuación. Este esquema está diseñado en base a los siguientes aspectos:

### 1. IDENTIFICACION

La identificación del cargo contiene varios tipos de información que permiten especificar precisamente los aspectos generales de cada puesto en la organización.

→ **Nombre del cargo:**

Define claramente el título que tiene cada posición. Debe ser descriptivo del tipo de trabajo que se desarrolla en ese puesto.

→ **Ocupante:**

Enuncia el nombre del ocupante asignado para el cargo.

→ **Reportar a:**

Describe el cargo de la persona responsable de verificar el cumplimiento de las actividades desempeñadas.

→ **Centro de Trabajo:**

Indica la ubicación del puesto en términos de división y departamentos.

→ **Fecha:**

Hace referencia al momento en que se escribió esa descripción.

## **2. PROPÓSITO GENERAL**

Describe la naturaleza general del cargo, manifestando las funciones y actividades principales.

## **3. ORGANIGRAMA**

Partiendo del Gerente de la división, se indicará las interacciones del empleado con las personas a quién reporta y a quién supervisa. El recuadro del puesto que se describe debe ser resaltado adecuadamente.

## **4. FINALIDADES**

Indica el porque de su trabajo, y los objetivos que se desean alcanzar con el correcto desempeño de las funciones de este cargo.

## **5. NATURALEZA Y ALCANCE**

A quien reporta el titular y otros cargos que reportan al mismo superior. Quienes reportan al titular, con breve descripción de sus responsabilidades. Comités en los que participa. Principales actividades del titular. Principales relaciones internas y para qué. Principales relaciones externas y para qué.

## **6. DIMENSIONES**

Se utiliza esta sección para detallar el área de responsabilidad: Activos, Materiales, Cobranzas, etc.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO<sup>3</sup>

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### IDENTIFICACION

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Ocupante: \_\_\_\_\_

Reporta a: \_\_\_\_\_

Centro de trabajo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### PROPOSITO GENERAL

(Descripción general de la razón de existir del cargo)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### ORGANIGRAMA

(A partir del Gerente de la División, diagrame claramente a quién reporta, a quién supervisa. Y el recuadro de su puesto debe ser resaltado adecuadamente).

<sup>3</sup> VÉLEZ A., Jaime, “Recursos Humanos”, Cuenca, Copiados de la materia, 2003.

<b>FINALIDADES</b>	(Indicar el porque de su trabajo, que es lo que se busca)
	1. _____ _____
	2. _____ _____
	3. _____ _____
	4. _____ _____

<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	(A quién reporta el titular y otros cargos que reportan al mismo superior. Comités en los que participa. Principales actividades del titular. Principales relaciones internas y para qué. Principales relaciones externas y para qué.)
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

<b>DIMENSIONES</b>	(Área de responsabilidad: Activos, Materiales, Ventas, Facturación, Utilidad Bruta, Cobranzas, etc.)
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

## 2.2. ANÁLISIS DE CARGOS

**2.2.1 Concepto:** El análisis de cargos tiene que ver con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa y o institución, tiene como meta analizar el puesto de trabajo y no a las personas que la desempeñan.<sup>4</sup>

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: *intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo*. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales.

---

<sup>4</sup> IBÁÑEZ, Mario. Administración de Recursos Humanos en la Empresa. Editorial San Marcos. Lima, 2005. p. 109.

## 2.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS<sup>5</sup>

Existen tres métodos para obtener datos sobre los cargos: Entrevista, Cuestionario y Observación.

Métodos de Recolección de Información	Participación del analista	Participación del ocupante
Entrevista	Participación activa. El analista recolecta datos mediante la entrevista.	Participación activa. El ocupante suministra datos mediante la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe datos a través del cuestionario.	Participación activa. El ocupante suministra datos a través del cuestionario.
Observación	Participación activa. El analista recoge datos mediante observación.	Participación pasiva. El ocupante sólo trabaja mientras el analista observa.

### 2.3.1 MÉTODO DE ENTREVISTA

La entrevista es el más utilizado de los métodos para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades.

#### 2.3.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO DE ENTREVISTA

##### Ventajas

- Permite la obtención completa y precisa de la información referente el trabajo.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, 2002. p. 188.

- ▀ Evita la necesidad de que los empleados describan su propio trabajo por escrito, que en algunos casos es muy difícil.
- ▀ Evita que los empleados tengan que llenar sus cuestionarios fuera de horas de trabajo
- ▀ Permite que el analista vacíe la importancia de los datos, eliminando los datos no necesarios, ya que ha observado personalmente el trabajo
- ▀ Permite la uniformidad de términos desde el momento en que se obtiene los datos, eliminando la tarea laboriosa de traducir y estandarizar el lenguaje de todos los empleados
- ▀ Permite que el empleado entrevistado obtenga información directa sobre la valuación de puestos de alguien preparado para proporcionarla

### **Desventajas**

- ▀ Requiere mucho tiempo cuando es necesario analizar un gran número de trabajadores
- ▀ Es relativamente costoso porque debe pagarse tanto al personal que entrevista como al entrevistado
- ▀ Normalmente no permite una participación tan amplia de los empleados en el análisis como el método de cuestionario, ya que no es posible entrevistar a todos los empleados sin incurrir en un costo elevado

Para la mayor parte de las empresas las ventajas compensan en mucho los inconvenientes del sistema. Si por alguna razón no se tuviese el tiempo suficiente, o bien, si el presupuesto disponible no alcanza a cubrir el costo adicional de este método, una empresa puede verse obligada

a recurrir al método de cuestionario. Sin embargo, de ser posible se debe usar el método de entrevistas, ya que al obtener la información necesaria, ningún método de acercamiento puede sustituir a la entrevista entre el analista y el empleado.

### **2.3.2 FORMATO PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS**

Para realizar el análisis de cargos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO utilizaremos el siguiente diseño que consta de los siguientes factores:

#### **REQUISITOS INTELECTUALES**

Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe, con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:

- **Instrucción Básica:** Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con un propósito general y no necesariamente para un puesto específico.
  
- **Experiencia Previa:** Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para que una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, este en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones.
  
- **Iniciativa:** En este punto se incluye información referente a las necesidades del puesto para resolver problemas, involucra la capacidad analítica y la toma



de decisiones independientes que debe tomar el trabajador.

- **Aptitudes:** Se especificaran aquellas actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.

## REQUISITOS FISICOS

El propósito de esta sección es describir la dificultad de actividades físicas, mentales y visuales que el puesto requiere.

- **Esfuerzo Físico:** Permite determinar y precisar la frecuencia e intensidad de las tareas que realiza.
- **Concentración Mental o Visual:** Se refiere al grado y continuidad de pensamiento, planificación y agilidad mentales que deben ejercitarse en el puesto.

## RESPONSABILIDAD POR

Es un factor que mide la obligación que tiene un trabajador de responder por equipos, materiales, documentos, etc., que están bajo su cargo.

- **Supervisión de personal:** Permite definir si el ocupante del puesto tiene a su cargo la supervisión de otros trabajadores.
- **Material, Equipos y Herramientas:** Mide la obligación del trabajador de responder por el posible daño o pérdida de los equipos que estén bajo su cargo.

- ⇒ **Dinero, Títulos o Documentos:** Define el grado de responsabilidad que tiene el ocupante por el manejo de dinero, información o documentos.

## CONDICIONES DE TRABAJO

Contendrá información sobre las características del entorno en donde se realizan las actividades, y además consiste en evaluar y controlar los peligros ocupacionales.

- ⇒ **Ambiente Físico:** Es un factor que mide las condiciones en que el trabajador realiza su labor y el grado en que afecta su integridad física, dependiendo del calor, frío, iluminación ruido, etc.
- ⇒ **Riesgos:** El propósito de esta sección es señalar las posibilidades de que el trabajador este expuesto a posibles riesgos, producto de la ejecución de las labores asignadas al cargo.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO<sup>6</sup>

### ANÁLISIS DE CARGOS

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

REQUISITOS INTELECTUALES

#### 1. Introducción Básica

- 1( )= Ciclo Básico
- 2( )= Título de Bachiller
- 3( )= 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( )= Estudios Superiores respaldados por un título

#### 2. Experiencia

- 1( )= No indispensable
- 2( )= Hasta un año
- 3( )= De un año a dos años
- 4( )= De dos años en adelante

#### 3. Iniciativa

- 1( )= Ejecuta tareas rutinarias
- 2( )= Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( )= Ejecuta tareas complejas
- 4( )= Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

#### 4. Aptitudes

- 1( )= Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( )= Conocimientos del manejo de programas contables
- 3( )= Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1( )= Esfuerzo físico normal
- 2( )= Esfuerzo físico mediano
- 3( )= Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( )= Esfuerzo mental mínimo
- 2( )= Esfuerzo mental mediano
- 3( )= Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1( )= Responsable de su propio trabajo
- 2( )= Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( )= Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( )= Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( )= Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2( )= Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( )= Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( )= Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( )= Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3( )= Contacto permanente con dinero, información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1( ) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1( ) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

<sup>6</sup> VÉLEZ A., Jaime, “Recursos Humanos”, Cuenca, Copiados de la materia, 2003.

## CAPITULO III

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### 3.1 Evaluación de Desempeño

**3.1.1 Concepto:** Evaluar el desempeño es la valoración que se hace a un trabajador con respecto a su rendimiento, en función a los requisitos del puesto de trabajo para el cual ha sido contratado.

La evaluación debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

Desde los tiempos antiguos existía la preocupación de establecer procedimientos de evaluación del trabajador, y éstos trataban de realizarse combinando informes y notas de las actividades, de acuerdo al potencial que tenía cada trabajador.

En este capítulo describiremos el sistema de evaluación del personal, analizando su importancia, objetivos, su programa de evaluación, quién debe evaluar y la capacitación que debe tener cada trabajador de acuerdo a la evaluación antes realizada.

### **3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Una de las características más importantes que debe tener la evaluación de desempeño, es que debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa. Además:

- Debe proporcionar una descripción exacta y confiable de manera en que el trabajador lleva a cabo sus tareas.
- El sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto, ser práctico y confiable.
- Debe tener niveles de medición o estándares completamente verificables.
- Debe ser un elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.
- Está dirigido a la retroalimentación de las personas, abarcando los aspectos de la competencia personal, tecnológica y social.
- Propicia la autoevaluación para determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y amenazas, y determinar lo que debe reforzarse y cómo mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.
- Proporciona el medio para que el trabajador intercambie con el gerente y o jefes encargados de la evaluación, para que las relaciones laborales sean más eficaces.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por

sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

### **3.1.3 ¿Quién evalúa el desempeño?**

Existen diferentes alternativas para evaluar el desempeño:

#### **LOS JEFES DE LINEA**

Es esencial que los jefes de línea tengan un papel importante; en consecuencia, son los que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones y tienen que participar de manera directa en el programa, si desean tener éxito en su área.

#### **AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Sería importante que cada persona evalúe su propio desempeño con la ayuda de un superior, teniendo en cuenta determinados parámetros establecidos para la consecución de metas, superación de expectativas y resultados fijados.

#### **EL GERENTE**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por las empresas, generalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño humano, se atribuye al gerente de personal, quien elabora el plan y programa de evaluación, el presupuesto para el material de evaluación y



capacitación de los evaluadores (jefes inmediatos superiores).

### **COMISIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Algunas organizaciones designan una comisión para la evaluación del desempeño. Esta comisión está integrada por personas pertenecientes a diversas unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y transitorios.

Esta alternativa no es muy utilizada por su aspecto centralista, ya que la comisión es un tercer elemento, externo y extraño a la relación entre el empleado y en el supervisor.

### **EL ÓRGANO DE RECURSOS DE HUMANOS**

Es utilizada en las organizaciones más conservadoras, el órgano asume toda la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todo el personal de la empresa.

Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

## **3.2 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **3.2.1 OBJETIVOS**

El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta, precisa y confiable, de la manera

en que el empleado lleva a cabo su tarea, tomando en cuenta su desempeño pasado, presente y su potencial a futuro. La evaluación no es por si misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta que la empresa emplea para mejorar los resultados de los objetivos de la misma. Para alcanzar un objetivo básico la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios, éstos son:

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del trabajador
- Estimación del potencial de desarrollo del trabajador
- Estimulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición completamente verificables.

Directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto.

En adición a esto, la evaluación permite:

- a. Establecer condiciones de medición del potencial humano, en el sentido de determinar su plena acción.
- b. Permitir el tratamiento de los recursos humanos con un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- c. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

### **3.2.2 BENEFICIOS**

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazos. Por lo general, los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la empresa.

#### **Beneficios para el jefe**

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con contando con un sistema de medición capaz e neutralizar la subjetividad.
- b) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- c) Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño

### **Beneficios para subordinado**

- a) Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más la evaluación del jefe.
- b) Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- c) Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

### **Beneficios para le empresa**

- a) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- b) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- c) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

- d) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- e) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- f) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, los más utilizados son: Escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación, a continuación examinaremos cada uno de ellos:

#### **✦ MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS**

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación (criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados) y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva, cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor.

#### ✦ MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA

Este método surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.

#### ✦ MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el superior, pero con asesoría de un especialista en evaluación de desempeño.

Se desarrolla en cuatro etapas:

**a. Entrevista de evaluación inicial:** El desempeño de cada funcionario se evalúa considerando los siguientes aspectos.

- ▶ Desempeño más que satisfactorio (+)
- ▶ Desempeño satisfactorio (+ -)
- ▶ Desempeño menos que satisfactorio (-)

**b. Entrevista de análisis complementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada

funcionario, para ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

**c. Planeación de las medidas:** Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar:

- ▶ Consejos a funcionario
- ▶ Readaptación del funcionario
- ▶ Entrenamiento
- ▶ Desvinculación y Sustitución
- ▶ Promoción a otro cargo
- ▶ Mantenimiento en el cargo actual

**d. Acompañamiento posterior de los resultados** (seguimiento): se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

#### ✦ MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS

Este método se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos que deben realizarse y preferiblemente utilizarse y los hechos negativos que deben corregirse y eliminarse.

#### ✦ MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN

Se basa en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de estos factores recibe una evaluación cuantitativa.

Este método es considerado una simplificación del método de escalas gráficas, ya que es un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

#### **⊕ MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES**

Este método compara a los empleados en turnos de dos y se elige a aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño.

#### **⊕ MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN**

Es el método mediante el cual el empleado hace un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizarse sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los métodos anteriores.

#### **⊕ METODO DE EVALUACION POR RESULTADOS**

Este método está ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actividades y de los puntos de vista del supervisor.

#### **⊕ MÉTODO DE FACTORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS**

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos, recurran a una combinación de



métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño. En el siguiente ejemplo se realiza la evaluación de desempeño considerando los factores Cualitativos y Cuantitativos.

### **3.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE FACTORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS**

La evaluación en la parte cualitativa, nos permitirá medir las cualidades que poseen los empleados en el desempeño de sus funciones.

Para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO, utilizaremos este método.

En la evaluación de factores cualitativos se ha clasificado a los trabajadores en tres grupos:

- ⊕ Jefes y Supervisores
- ⊕ Personal Operativo
- ⊕ Personal para Atención al Socio

#### **Determinación de los factores:**

Se debe buscar en lo posible los factores más resaltantes en cuanto a la medida del trabajador, con relación a las tareas que realiza en su puesto.

Cada puesto de trabajo tiene tareas diferentes; entonces, al evaluar el desempeño del personal se debe centrar la atención en aquellos factores específicos que inciden más en los resultados de una función o puesto determinado.

Los factores seleccionados para la evaluación de desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO son los siguientes:

- ◆ Colaboración
  - ◆ Comportamiento
  - ◆ Autodesarrollo
  - ◆ Iniciativa
  - ◆ Imagen
  - ◆ Responsabilidad
  - ◆ Habilidad para desarrollar subordinados (Para jefes o supervisores)
  - ◆ Liderazgo (Para jefes o supervisores)
- Para todo el personal

Los factores cuantitativos considerados para esta evaluación son:

◆ Planificación ◆ Control ◆ Organización	Jefes y Supervisores
--	----------------------

◆ Planificación ◆ Organización ◆ Entrenamiento ◆ Satisfacción del Socio	Atención al Socio
--	-------------------

La evaluación de factores cuantitativos se aplicará en el Departamento de Crédito.

**Determinación del Peso para cada factor:**

Se determina el peso para cada factor en relación a la importancia que debe darse entre los factores, a mayor importancia mayor peso.

## FACTORES CUALITATIVOS <sup>7</sup>

### COLABORACIÓN

Es la cooperación que demuestra el empleado en el desempeño de su trabajo, el trabajo en equipo y en la capacidad de compartir conocimientos y habilidades.

Mide también el apoyo y receptividad a las buenas ideas de otros y la aceptación en la introducción de cambios dentro de la Cooperativa.

Se evalúa su disposición para ayudar y enseñar desinteresadamente a compañeros o supervisados que comienzan nuevas tareas.

Grado	Definición
1	Resuelve exclusivamente los problemas relacionados con su trabajo. No participa en los trabajos de equipo. No tiene mayor interés en colaborar.
2	Muestra indiferencia ante el trabajo grupal. Poco interés en brindar ayuda a otros.
3	Frecuentemente es colaborador. Su trabajo lo desempeña de manera razonable con sus compañeros, adaptándose fácilmente al trabajo en equipo, sin buscar beneficios individuales.
4	Su colaboración es permanente y satisfactoria. Brinda ayuda desinteresadamente a sus compañeros. Su actitud es siempre positiva.
5	Es excepcionalmente buen trabajador en equipo, busca siempre el beneficio del grupo, ayudando a sus compañeros en cualquier área.

## COMPORTAMIENTO

Se mide el grado en que contribuye con su actitud y forma de relacionarse, a la armonía, cortesía, cordialidad, simpatía, modales, forma de reaccionar, etc., con su grupo de trabajo.

Se toma en consideración las relaciones con el personal interno y externo de la Cooperativa.

Es importante conocer la capacidad para aceptar diferencias de opinión y resolver constructivamente los conflictos interpersonales.

<b>Grado</b>	<b>Definición</b>
1	Su conducta es inadecuada con sus compañeros y con los clientes. No acepta observaciones sobre su trabajo. Es un elemento negativo dentro de la Cooperativa.
2	Su comportamiento es inapropiado. Ocasiona incidentes sin mayor importancia. La calidad de trato con otros es inadecuada pero mejorable.
3	Su conducta es apropiada, resuelve de manera favorable y positiva los problemas interpersonales.
4	Es cordial y educado ante las peticiones de los clientes y de sus compañeros. Se muestra positivo inclusive en situaciones tensas.
5	Su comportamiento es excelente, y estimula la armonía en su grupo de trabajo. Demuestra permanentemente educación y respeto por los demás, controlando sus reacciones inclusive bajo presión.

## AUTODESARROLLO

Se evalúa el grado de interés del empleado para ampliar sus actuales capacidades, el grado de motivación por desarrollar adecuadamente sus tareas, superar problemas de desempeño y capacitarse en temas relacionados con su trabajo.

Se toma en consideración toda oportunidad que aprovecha el empleado para progresar dentro de la Cooperativa y que influye en la eficiencia de sus funciones.

Grado	Definición
1	No tiene interés en adquirir nuevos conocimientos, es una persona conformista lo que le impide desarrollar sus funciones con eficiencia.
2	Ocasionalmente se preocupa por ampliar sus conocimientos, no muestra interés por entrenarse y asiste a capacitaciones por exigencia de la empresa.
3	Demuestra inquietud por capacitarse y/o entrenarse lo que hace su trabajo más eficiente. Aprovecha las oportunidades que le permitan progresar.
4	Constantemente busca capacitarse y se mantiene informado de nuevas técnicas que pueda aplicar en su área de trabajo, y le permitan elevar la eficiencia en el desarrollo de sus tareas.
5	Aprovecha al máximo las oportunidades para ampliar sus conocimientos y obtener un óptimo nivel profesional. Busca constantemente autoeducarse para desarrollar sus capacidades, lo que le convierte en un trabajador productivo.

## INICIATIVA

Se evalúa la capacidad de promover nuevas ideas para afrontar problemas frecuentes de trabajo, la originalidad y creatividad a la hora de hacer frente y manejar situaciones con acción independiente.

Se evalúa la destreza para tomar decisiones con mínima supervisión adoptando la magnitud de las consecuencias de un criterio inadecuado.

Grado	Definición
1	No aporta con ideas para mejorar el trabajo, es poco creativo y no aprovecha las oportunidades que se le presentan. Requiere supervisión permanente.
2	Ejecuta solamente las actividades de rutina, no es ingenioso y no se preocupa por idear soluciones ágiles y rápidas. Emprende acciones sin considerar riesgos.
3	Ocasionalmente muestra interés en dar soluciones factibles a problemas o situaciones que se presenten, considerando los riesgos que implica.
4	En ocasiones aprovecha las oportunidades que se le presentan, y demuestra la capacidad que posee de emprender alternativas de solución, que tengan como consecuencia mejoras significativas.
5	Constantemente busca oportunidades para demostrar su capacidad de decidir y actuar acertadamente ante emergencias que exijan respuesta rápida. Es ingenioso, creativo y sus ideas siempre proponen soluciones factibles.

## IMAGEN

Se considera la apariencia personal del trabajador y del espacio físico que tiene bajo su responsabilidad.

Se evalúa también la organización para desarrollar sus actividades, la presentación de sus trabajos, la pulcritud en sus herramientas de trabajo, y en el caso de supervisores, de las personas a su cargo.

Grado	Definición
1	Es descuidado en su apariencia personal, no utiliza el uniforme de trabajo correctamente. Mantiene desordenada el área física a su responsabilidad. Descuida la presentación e imagen de sus trabajos.
2	Su apariencia personal puede mejorar, ocasionalmente organiza correctamente sus trabajos y el espacio físico que ocupa. Algo descuidado con el uniforme de trabajo.
3	La presentación de su trabajo, las herramientas que utiliza, el orden de su espacio físico, etc., son apropiadas. Su apariencia personal y la utilización del uniforme de trabajo es el adecuado.
4	Mantiene ordenado el espacio físico en el que se desenvuelve, conserva adecuadamente sus herramientas y cuida la calidad de presentación de sus trabajos. La imagen personal que proyecta es muy buena.
5	Es sumamente ordenado en el cumplimiento de sus tareas y el mantenimiento de su espacio de trabajo. La calidad de presentación de sus trabajos es ejemplar. La imagen personal que proyecta causa excelente impresión, además utiliza adecuadamente la ropa de trabajo asignada.

## RESPONSABILIDAD

Esta evaluación permite determinar la forma en que responde un trabajador a las órdenes o tareas que se le encomiendan, y el grado de supervisión o control que requiere para cumplir oportuna y adecuadamente sus obligaciones.

Se mide la capacidad de organizar el propio trabajo y utilizar productivamente el tiempo.

Igualmente se considera el respeto a las normas generales e internas de la Cooperativa, la puntualidad en horarios de entrada y salida, así como también, se evalúa la permanencia en su lugar de trabajo.

Grado	Definición
1	Necesita supervisión permanente, no muestra interés en desarrollar responsablemente sus funciones. No organiza su tiempo, lo que impide cumplir con sus tareas. Es impuntual y continuamente abandona su lugar de trabajo.
2	Requiere supervisión para cumplir sus obligaciones. En ocasiones no cumple con sus tareas, no utiliza productivamente su tiempo. Demuestra poco interés en cumplir con horarios de ingreso a sus labores.
3	Ocasionalmente requiere supervisión para el desarrollo de sus actividades. Algunas veces aprovecha las oportunidades de mejorar en el cumplimiento de tareas asignadas y mantiene una asistencia normal a su trabajo.
4	Muestra interés en cumplir responsablemente sus actividades, sin necesidad de supervisión. Organiza correctamente su tiempo para asuntos de trabajo desarrollando disciplinadamente sus compromisos.
5	Cumple satisfactoriamente las tareas a él designadas. Sus informes son entregados dentro de los plazos indicados, con un buen nivel de confiabilidad. Es puntual y respeta estrictamente las normas de la cooperativa.



## **HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS**

Se evalúa la capacidad del supervisor para elegir y mantener al personal con un buen nivel de preparación, y su habilidad al orientar a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones asignadas, buscando siempre alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

Mide también su capacidad para desarrollar el potencial de su personal, dando oportunidades de superación y generando un clima laboral positivo.

Además se considera al ejemplo, como elemento de enseñanza, pues influye directamente en el comportamiento de los trabajadores.

<b>Grado</b>	<b>Definición</b>
1	No posee habilidad para dirigir a sus subordinados de manera adecuada, no mantiene al personal motivado y preparado para cumplir sus obligaciones.
2	Mantiene un bajo nivel de preparación del personal lo que le impide cumplir con los objetivos de la Cooperativa. Da instrucciones de forma inadecuada generando confusión en el grupo.
3	Elige, orienta y maneja adecuadamente el personal que tiene a su cargo. Genera un ambiente de armonía en el grupo, alcanzando satisfactoriamente los objetivos planteados.
4	Elige subordinados con acierto y mantiene al personal con un alto nivel de preparación. Obtiene resultados satisfactorios y capacita a los trabajadores para cumplir eficientemente con las responsabilidades presentes y futuras.
5	Posee una gran habilidad para elegir, preparar y motivar al personal a su cargo. Orienta correctamente el trabajo grupal o individual, logrando el desarrollo personal de sus subordinados. Su ejemplo refleja una gran enseñanza para los trabajadores.

## LIDERAZGO

Mide la capacidad para dirigir un grupo de personas, la habilidad para delegar responsabilidades a sus subordinados y las técnicas que aplica para que los trabajadores se sientan motivados.

Se considera la habilidad para tratar activamente reuniones grupales o individuales.

Se evalúa los criterios que emplea para corregir la conducta del personal, y también mide la manera de recompensar a los trabajadores por la eficiencia en realizar sus tareas.

Grado	Definición
1	No posee características de líder, mantiene relaciones inadecuadas con sus subordinados. No genera un ambiente disciplinado dentro del personal a su cargo.
2	Eventualmente da instrucciones inapropiadas y tiene dificultades para dirigir a sus subordinados. Realiza tareas que puede delegar.
3	Delega, supervisa y corrige adecuadamente el trabajo logrando un buen rendimiento de sus subordinados.
4	Tiene una buena actitud de líder, sus relaciones humanas son muy buenas. Emplea oportunamente técnicas gerenciales para conducir de manera adecuada a sus subordinados.
5	Es un verdadero líder, mantiene a su grupo permanentemente motivado y la relación con el personal es excelente. Permanentemente utiliza las técnicas gerenciales en forma acertada.

<sup>7</sup> VÉLEZ A., Jaime, “Recursos Humanos”, Cuenca, Copiados de la materia, 2003.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>8</sup>**  
**HOJA DE SEGUIMIENTO**

Puesto:.....		Nombre: .....	Nombre Jefe Inmediato:.....	Periodo A Evaluar:.....		
Áreas generales a cubrir	objetivo	Método de Seguimiento	Frecuencia	Observaciones	Resultados	Evaluación

<sup>8</sup> VELEZ A., Jaime, “Recursos Humanos”, Cuenca, Copiados de la materia, 2003.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA JEFES Y SUPERVISORES<sup>9</sup>

Nombre: .....	Fecha: .....
Puesto: .....	Departamento: .....

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10							
Comportamiento	10							
Autodesarrollo	10							
Iniciativa	10							
Imagen	10							
Responsabilidad	10							
Habilidad para Desarr.Sub.	20							
Liderazgo	20							
<b>Subtotal</b>								

### CUANTITATIVA

Factores (Áreas Generales a Cubrir)	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Planificación								
Control								
Organización								
<b>Subtotal</b>								
<b>TOTAL</b>								

Observaciones y Comentarios: .....

.....

.....

<sup>9</sup> VÉLEZ A., Jaime, "Recursos Humanos", Cuenca, Copiados de la materia, 2003.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

Nombre:.....

Fecha:.....

Puesto:.....

Departamento:.....

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15							
Comportamiento	20							
Autodesarrollo	10							
Iniciativa	15							
Imagen	10							
Responsabilidad	30							
<b>Subtotal</b>								

Observaciones y Comentarios: .....

.....

.....

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE ATENCIÓN A CLIENTES

Nombre: .....

Fecha: .....

Puesto: .....

Departamento: .....

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15							
Comportamiento	20							
Autodesarrollo	10							
Iniciativa	10							
Imagen	20							
Responsabilidad	25							
<b>Subtotal</b>								

### CUANTITATIVA

Factores (Áreas Generales a Cubrir)	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Planificación								
Entrenamiento								
Organización								
Satisfacción de clientes								
<b>Subtotal</b>								
<b>TOTAL</b>								

Observaciones y Comentarios: .....

.....

.....

## **CAPITULO IV**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA**

### **PROPUESTO**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO**

Fundamentalmente, un proceso de selección pretende precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que se corresponden a los requerimientos de un puesto de trabajo que exige la cooperativa. El perfil del cargo nos indica qué factores, y competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

Una vez que se haya definido este perfil, y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, obteniendo la descripción de cualidades para cada uno de ellos, bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para aclarar cuál o cuáles de ellos responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

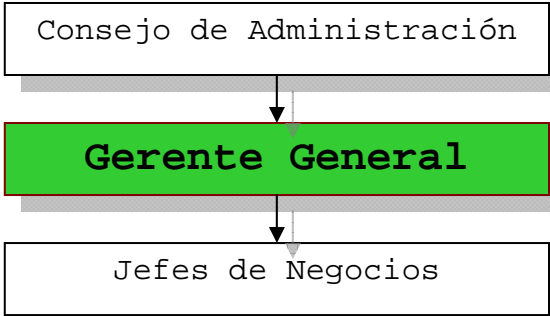
La elaboración de esta descripción se basa en los datos aportados por el "análisis y descripción del puesto", documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo de la misma. Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y el contexto social y organización, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente.

#### 4.2 ESQUEMA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>

<b>IDENTIFICACION</b>	<p><b>Nombre del cargo:</b> Gerente General</p> <p><b>Ocupante:</b> Ing. Héctor Fajardo</p> <p><b>Reporta a:</b> Consejo de Administración</p> <p><b>Centro de trabajo:</b> Gerencia General</p> <p><b>Fecha:</b> 15 de diciembre del 2006</p>
-----------------------	--

<b>PROPOSITO GENERAL</b>	<p>Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa, con autorización del Consejo de Administración y toma decisiones necesarias para el correcto desenvolvimiento de la Cooperativa.</p>
--------------------------	--

<b>ORGANIGRAMA</b>	 <pre> graph TD     A[Consejo de Administración] --&gt; B[Gerente General]     B --&gt; C[Jefes de Negocios]             </pre>
--------------------	---



**FINALIDADES**

1. Establecer las políticas internas.
2. Presentar el informe de actividades y los respectivos balances ante la Asamblea General de socios para su aprobación.
3. Firmar documentos de informes y resoluciones que se tomen en la Cooperativa.
4. Ejecutar las resoluciones de las asambleas generales.

**NATURALEZA Y ALCANCE**

**¿A quién reporta el titular?**

Consejo de Administración

**Otros cargos que reportan al mismo superior**

Ninguno

**¿Quién reporta al titular?**

Jefe de Negocios

**Comités en los que participa**

Ninguno

**Actividades del Titular**

- Contrata y separa al personal que labore en la Cooperativa, así también fija sus remuneraciones para lo cual debe observar la legislación laboral vigente.
- Imparte instrucciones en lo posible a fin de acoger las recomendaciones tanto de auditoría externa como del consejo de vigilancia.
- Rinde los informes que solicite el Consejo de Administración.

**Principales relaciones internas y para qué?**

Con todos los departamentos para recibir informes del estado financiero de la Cooperativa.

**DIMENSIONES**

- ✦ Equipo de Computación
- ✦ Equipo de Oficina (Fax, calculadora, etc.)
- ✦ Cobranzas
- ✦ Depósitos
- ✦ Recursos Humanos

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

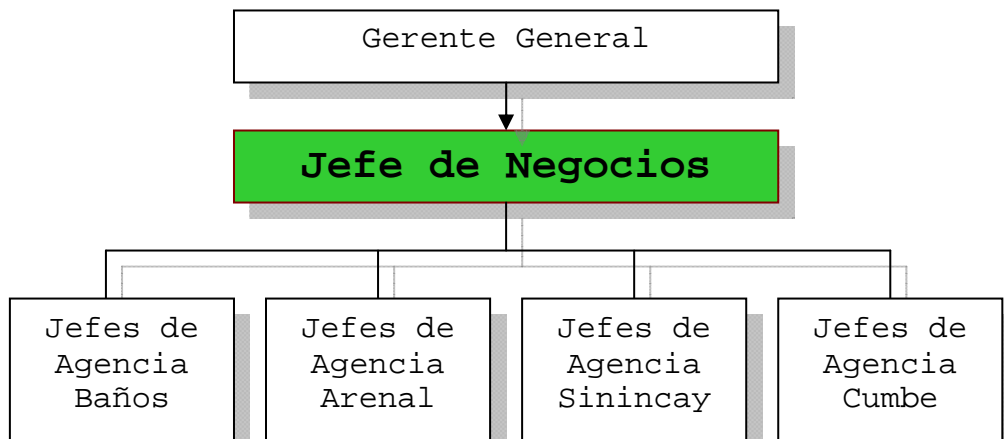
#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Jefe de Negocios  
**Ocupante:** Ing. Com. Jorge Mendieta  
**Reporta a:** Gerente General  
**Centro de trabajo:** Departamento de Negocios  
**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Realizar las funciones de coordinación de desarrollo de las Agencias de la Cooperativa, estará en capacidad para remplazar a los jefes de agencia, coordinar los negocios de la Cooperativa con la comunidad, y demás actividades encomendadas por la Gerencia.

#### ORGANIGRAMA



<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisar el cumplimiento de los objetivos de las diferentes agencias.</li><li>2. Realizar y evaluar proyectos requeridos por la Cooperativa.</li><li>3. Presentar iniciativas para el crecimiento de la institución.</li><li>4. Colaborar en la calificación, entrega y recuperación de cartera.</li></ol>
--------------------	--

<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	<p><b>¿A quién reporta el titular?</b></p> <p>Gerente General</p> <p><b>Otros cargos que reportan al mismo superior</b></p> <p>Ninguno</p> <p><b>¿Quién reporta al titular?</b></p> <p>Oficial de Negocios</p> <p><b>Comités en los que participa</b></p> <p>Ninguno</p> <p><b>Actividades del Titular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Da soporte técnico y logístico de las agencias.</li><li>➤ Apoya y organiza el proceso de apertura de nuevas agencias.</li><li>➤ Reemplaza en caso necesario a los Jefes de Agencia.</li></ul> <p><b>Principales relaciones internas y para qué?</b></p> <p>Con el Gerente General para entregar los informes de la cartera diaria.</p> <p><b>Principales relaciones externas y para qué?</b></p> <p>Ninguna</p>
-----------------------------	--

**DIMENSIONES**

- Equipo de computación
- Equipo de oficina
- Recuperación de cartera
- Documentos de apertura de cuentas

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Jefe de Agencia Baños

**Ocupante:** CPA. Cecilia Cabrera

**Reporta a:** Jefe de Negocios

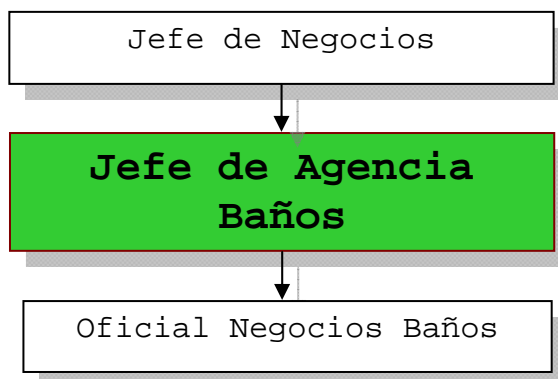
**Centro de trabajo:** Agencia Baños

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Responder directamente por el desarrollo de la agencia en la cual labora. Dar a conocer los servicios y beneficios que proporciona la Cooperativa dentro y fuera de la misma. Tener la capacidad para realizar las actividades de calificación y recuperación de la cartera.

#### ORGANIGRAMA



**FINALIDADES**

1. Buscar formas de promocionar la agencia.
2. Informar cualquier anomalía que impida la correcta atención de los socios.
3. Mantener una presentación adecuada de la agencia.
4. Sugerir mejoras en los procesos realizados en la agencia.

**NATURALEZA Y ALCANCE**

**¿A quién reporta el titular?**

Jefe de Negocios

**Otros cargos que reportan al mismo superior**

Ninguno

**¿Quién reporta al titular?**

Oficial de Negocios Baños

**Actividades del Titular**

- Planifica, coordina, monitorea y evalúa el trabajo del oficial de negocios de la agencia.
- Representa a la Cooperativa en la población donde se encuentre ubicada la agencia.
- Administra el recurso humano, físico, financiero y económico de la agencia.
- Elabora los informes requeridos por la gerencia.

**Principales relaciones internas y para qué?**

Con el Jefe de Negocios para entregar los informes de la cartera diaria y los movimientos que se ha dado durante el día en la agencia..

**Principales relaciones externas y para qué?**

con los socios para mantener informados sobre los Servicios que brinda la cooperativa.

**DIMENSIONES**

- Documentos, papeletas y demás material de la agencia.
- Equipo de computación
- Equipo de oficina
- Cobranzas
- Depósitos
- Archivador
- Dinero en efectivo



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Jefe de Contabilidad

**Ocupante:** CPA. Ana Paltín

**Reporta a:** Gerente General

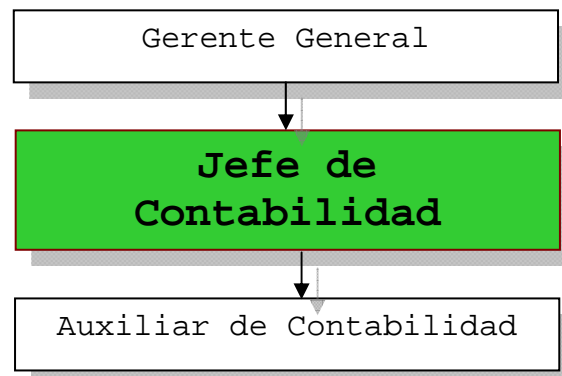
**Centro de trabajo:** Departamento de Contabilidad

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Responsable de los trabajos de contabilidad de la Cooperativa, así como de firmas requeridas para toda transacción.

#### ORGANIGRAMA



<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener en orden todos los procesos contables.</li><li>2. Revisar todas las actividades realizadas por el auxiliar de contabilidad.</li><li>3. Asesorar en apertura de cuentas para nuevos socios.</li></ol>
--------------------	--

<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	<p><b>¿A quién reporta el titular?</b> Gerente General</p> <p><b>Otros cargos que reportan al mismo superior</b> Ninguno</p> <p><b>¿Quién reporta al titular?</b> Auxiliar de Contabilidad</p> <p><b>Actividades del Titular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Revisa las conciliaciones bancarias.</li><li>➤ Revisa el libro de inversiones.</li><li>➤ Revisa los asientos contables de operaciones diarias de la Cooperativa.</li></ul> <p><b>Principales relaciones internas y para qué?</b> Con el Gerente General para entregar informes sobre el estado de la contabilidad de la Cooperativa.</p> <p><b>Principales relaciones externas y para qué?</b> Ninguna</p>
-----------------------------	---

<b>DIMENSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Equipo de oficina</li><li>➤ Equipo de computación</li><li>➤ Archivos de contabilidad</li></ul>
--------------------	--

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

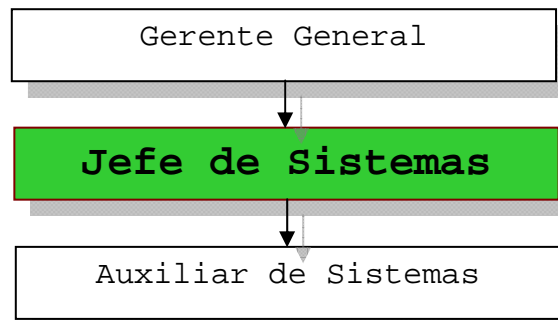
#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Jefe de Sistemas  
**Ocupante:** Ing. Sist. Patricio Balarezo  
**Reporta a:** Gerente General  
**Centro de trabajo:** Departamento de Sistemas  
**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Responsable de mantener, actualizar y reparar los paquetes informáticos que usa la Cooperativa.

#### ORGANIGRAMA



<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dar mantenimiento a todos los equipos de computación de la matriz de la Cooperativa.</li><li>2. Actualizar el programa utilizado por la Cooperativa.</li><li>3. Capacitar al personal para el manejo del programa.</li></ol>
--------------------	---

<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	<p><b>¿A quién reporta el titular?</b> Gerente General</p> <p><b>Otros cargos que reportan al mismo superior</b> Ninguno</p> <p><b>¿Quién reporta al titular?</b> Auxiliar de Sistemas</p> <p><b>Actividades del Titular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Revisa los informes presentados por el auxiliar de sistemas sobre el equipo de computación de la cooperativa.</li><li>✦ Solicita proformas para la adquisición de nuevos equipos.</li><li>✦ Aprueba y elige con la autorización del Gerente General la compra de los equipos.</li></ul> <p><b>Principales relaciones internas y para qué?</b> Con el Gerente General para entregar informes de Como está funcionando el equipo de computación y el sistema utilizado por la Cooperativa.</p> <p><b>Principales relaciones externas y para qué?</b> Ninguna</p>
-----------------------------	---

**DIMENSIONES**

- Equipo de oficina
- Software
- Hardware
- Redes

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Oficial de Negocios - Baños

**Ocupante:** Ing. Octavio Gómez

**Reporta a:** Jefe de Negocios o Jefe de Agencia

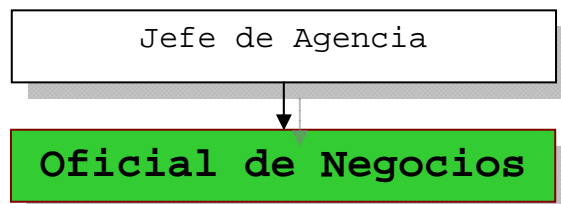
**Centro de trabajo:** Agencia Baños

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Ser el intermediario entre el socio y la Cooperativa para otorgar créditos, evaluando que todos los requisitos establecidos se cumplan.

#### ORGANIGRAMA



**FINALIDADES**

1. Captar recursos de ahorro y depósitos a plazos para la Cooperativa.
2. Mantener una cartera sana dentro de los límites permitidos.
3. Participar en el comité de crédito en la agencia o de la Cooperativa, con voz pero sin voto.

**NATURALEZA Y ALCANCE**

**¿A quién reporta el titular?**

Jefe de Agencia

**Otros cargos que reportan al mismo superior**

Ninguno

**¿Quién reporta al titular?**

Ninguno

**Actividades del Titular**

- ✦ Analiza y evalúa solicitudes de crédito presentadas por socios de la cooperativa.
- ✦ Inspecciona y levanta información necesaria y suficiente para aprobar o recomendar una operación crediticia.
- ✦ Aprueba créditos hasta un cierto monto.

**Principales relaciones internas y para qué?**

Con el Jefe de Negocios para dar a conocer el manejo de cartera.

**Principales relaciones externas y para qué?**

Con los socios para dar información sobre los créditos y los beneficios que tiene los mismos.

**DIMENSIONES**

- ✦ Archivos de solicitudes de crédito
- ✦ Equipo de oficina
- ✦ Equipo de computación
- ✦ Cartera



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Auxiliar de Contabilidad

**Ocupante:** Srta. Patricia Castillo

**Reporta a:** Jefe de Contabilidad

**Centro de trabajo:** Departamento de Contabilidad

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Atender los requerimientos del cliente, hacer trabajos inherentes con la contabilidad, asesorar a los socios en el ingreso y los servicios con que cuenta la cooperativa.

#### ORGANIGRAMA

Jefe de Contabilidad



**Auxiliar de  
Contabilidad**

<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener un archivo organizado del departamento de contabilidad.</li><li>2. Cuidar el stock de formatos y útiles de oficina.</li><li>3. Emitir los asientos contables de operaciones diarias de la Cooperativa.</li></ol>
--------------------	--

<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	<p><b>¿A quién reporta el titular?</b> Jefe de Agencia</p> <p><b>Otros cargos que reportan al mismo superior</b> Ninguno</p> <p><b>¿Quién reporta al titular?</b> Ninguno</p> <p><b>Actividades del Titular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Apertura de cuentas de los socios.</li><li>➤ Llena formularios del pago del impuesto a la renta, IVA, retención en la fuente del IVA, Retención en la fuente del impuesto a la Renta.</li><li>➤ Archiva la documentación de la contabilidad.</li></ul> <p><b>Principales relaciones internas y para qué?</b> Con el Jefe de Contabilidad para que revise los anexos contables y los formularios llenados.</p> <p><b>Principales relaciones externas y para qué?</b> Ninguna.</p>
-----------------------------	--

**DIMENSIONES**

- Equipo de oficina
- Equipo de computación
- Facturación
- Archivador de la oficina y de documentos de la contabilidad.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

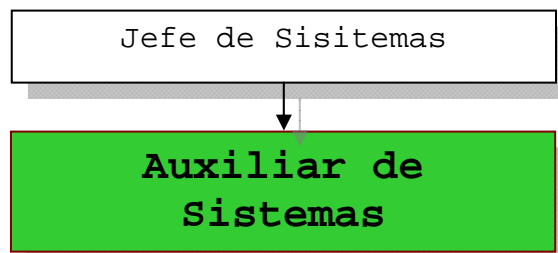
#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Auxiliar de Sistemas  
**Ocupante:** Ing. Sist. Juan Pablo Sánchez  
**Reporta a:** Jefe de Sistemas  
**Centro de trabajo:** Departamento de Sistemas  
**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Revisar el sistema de los equipos de computación de las agencias, dar mantenimiento al hardware y al software de la matriz, actualizar la versión del sistema que utiliza la Cooperativa y capacita al personal.

#### ORGANIGRAMA



<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Controlar los problemas que existen en el sistema.</li><li>2. Presentar informes al Jefe de Sistemas.</li><li>3. Dar mantenimiento a las redes de las agencias.</li><li>4. Reparar el hardware de las diferentes agencias.</li></ol>
<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	<p><b>¿A quién reporta el titular?</b> Jefe de Sistemas</p> <p><b>Otros cargos que reportan al mismo superior</b> Ninguno</p> <p><b>¿Quién reporta al titular?</b> Ninguno</p> <p><b>Actividades del Titular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Da mantenimiento al software y hardware.</li><li>➤ Realiza informes de los problemas existentes en el equipo de computación de la matriz y agencias.</li><li>➤ Actualiza el sistema utilizado en la Cooperativa.</li></ul> <p><b>Principales relaciones internas y para qué?</b> Con el Jefe de Sistemas para entregar informes sobre Los problemas existentes en las máquinas de la Cooperativa.</p> <p><b>Principales relaciones externas y para qué?</b> Ninguna.</p>
<b>DIMENSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Equipos de computación</li><li>➤ Equipos de oficina</li><li>➤ Software y hardware de las agencias</li></ul>

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

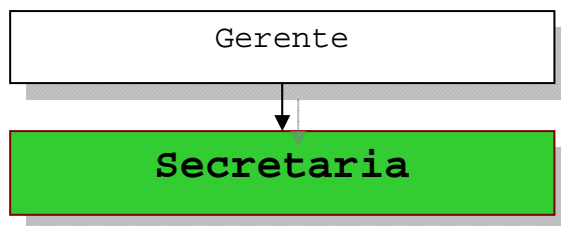
#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Secretaria  
**Ocupante:** Tcnlg. Andrea Ullauri  
**Reporta a:** Jefe de Negocios  
**Centro de trabajo:** Servicio al Cliente  
**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Atender los requerimientos de información de los socios vía telefónica, hacer oficios y llevar la agenda diaria del Gerente. Hacer trabajos inherentes a la contabilidad de la Cooperativa.

#### ORGANIGRAMA



<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dar información a los socios.</li><li>2. Mantener un archivo central de las oficinas.</li><li>3. Realizar contratos de arriendo del local social.</li></ol>
<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	<p><b>¿A quién reporta el titular?</b> Gerente General</p> <p><b>Otros cargos que reportan al mismo superior</b> Ninguno</p> <p><b>¿Quién reporta al titular?</b> Ninguno</p> <p><b>Comités en los que participa</b> Ninguno</p> <p><b>Actividades del Titular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Atiende los requerimientos de los socios vía telefónica.</li><li>➤ Realiza oficios y otros documentos que el Gerente le pida.</li><li>➤ Imprime los mayores auxiliares.</li><li>➤ Recibe y envía fax.</li></ul> <p><b>Principales relaciones internas y para qué?</b> Con el gerente General para desempeñar las actividades que este le encomiende.</p>
<b>DIMENSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Equipo de oficina</li><li>➤ Equipo de computación</li><li>➤ Archivadores</li></ul>

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Recibidor - Pagador

**Ocupante:** Sra. María Gabriela Durán

**Reporta a:** Gerente, Jefe de Negocios y/o Contador

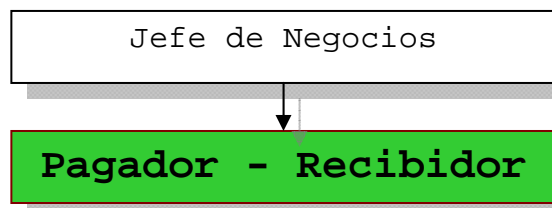
**Centro de trabajo:** Servicio al Cliente

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### PROPOSITO GENERAL

Realiza las transacciones diarias de todos los servicios que presta la cooperativa de forma personalizada.

#### ORGANIGRAMA





<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Atender al Socio</li><li>2. Responsable directo de la caja.</li><li>3. Brindar un servicio ágil y oportuno en las transacciones diarias que realiza los socios.</li><li>4. Mantener archivos actualizados de las empresas que tienen convenio con la Cooperativa.</li></ol>
--------------------	--

<b>NATURALEZA Y ALCANCE</b>	<p><b>¿A quién reporta el titular?</b> Gerente General</p> <p><b>Otros cargos que reportan al mismo superior</b> Ninguno</p> <p><b>¿Quién reporta al titular?</b> Ninguno</p> <p><b>Comités en los que participa</b> Ninguno</p> <p><b>Actividades del Titular</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realiza transacciones en la libreta de ahorros a la vista.</li><li>➤ Realiza transacciones en la libreta de ahorro encaje.</li><li>➤ Recibe y paga los giros de Money Gram.</li><li>➤ Realiza los cierres de caja diarios.</li></ul> <p><b>Principales relaciones internas y para qué?</b> Con el Jefe de Negocios para entregar el dinero que de las transacciones realizadas en el día.</p> <p><b>Principales relaciones exteriores y para qué?</b> Con los socios para dar un buen servicio.</p>
-----------------------------	--

**DIMENSIONES**

- ✦ Equipo de computación
- ✦ Equipo de oficina
- ✦ Dinero
- ✦ Archivador

### 4.3 ESQUEMA DE ANÁLISIS DE CARGOS

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

#### ANÁLISIS DE CARGOS

IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Gerente General

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

REQUISITOS INTELECTUALES

#### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2( ) = Título de Bachiller
- 3( ) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4(✓) = Estudios Superiores respaldados por un título

#### 2. Experiencia

- 1( ) = No indispensable
- 2( ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4(✓) = De dos años en adelante

#### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2( ) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4(✓) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

#### 4. Aptitudes

- 1( ) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3(✓) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1(✓) = Esfuerzo físico normal
- 2( ) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2(✓) = Esfuerzo mental mediano
- 3( ) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1( ) = Responsable de su propio trabajo
- 2( ) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4(✓) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( ) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2( ) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3(✓) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓) = Contacto permanente con dinero, información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1(✓) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Jefe de Negocios

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2( ) = Título de Bachiller
- 3( ) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4(✓) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1(✓) = No indispensable en el campo cooperativo
- 2( ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2( ) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4(✓) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1( ) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3(✓) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados y proyectos.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1(✓) = Esfuerzo físico normal
- 2( ) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2( ) = Esfuerzo mental mediano
- 3(✓) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1( ) = Responsable de su propio trabajo
- 2( ) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4(✓) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( ) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2(✓) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( ) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓) = Contacto permanente con dinero, información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1(✓) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Jefe de Agencia

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2( ) = Título de Bachiller
- 3(✓) = 3 o 4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( ) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1( ) = No indispensable
- 2(✓) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2(✓) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1(✓) = Conocimientos básicos de computación (Word Excel, etc.)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3( ) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1(✓) = Esfuerzo físico normal
- 2( ) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2(✓) = Esfuerzo mental mediano
- 3( ) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1( ) = Responsable de su propio trabajo
- 2( ) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4(✓) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( ) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2( ) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3(✓) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓) = Contacto permanente con dinero, información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1(✓) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Jefe de Contabilidad

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2( ) = Título de Bachiller
- 3( ) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4(✓) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1( ) = No indispensable
- 2( ) = Hasta un año
- 3(✓) = De un año a dos años en cargos similares
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2( ) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3(✓) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1( ) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3(✓) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1(✓) = Esfuerzo físico normal
- 2( ) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2( ) = Esfuerzo mental mediano
- 3(✓) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1( ) = Responsable de su propio trabajo
- 2(✓) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( ) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( ) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2(✓) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( ) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓) = Contacto permanente con información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1(✓) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Jefe de Sistemas

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2( ) = Título de Bachiller
- 3( ) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( ✓ ) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1( ) = No indispensable
- 2( ✓ ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2( ) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ✓ ) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1( ) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3( ✓ ) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1( ) = Esfuerzo físico normal
- 2(✓) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2(✓) = Esfuerzo mental mediano
- 3(✓) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1( ) = Responsable de su propio trabajo
- 2(✓) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( ) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( ) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2( ) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3(✓) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1(✓) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3( ) = Contacto permanente con dinero, información y documentos



### 10. Ambiente de trabajo

- 1( ) = Ambiente normal de trabajo
- 2(✓) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1( ) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2(✓) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Oficial de Negocios

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2( ) = Título de Bachiller
- 3(✓) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( ) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1(✓) = No indispensable experiencia en finanzas
- 2( ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2(✓) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1(✓) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3( ) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1(✓) = Esfuerzo físico normal
- 2( ) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2(✓) = Esfuerzo mental mediano
- 3( ) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1(✓) = Responsable de su propio trabajo
- 2( ) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( ) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1(✓) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2( ) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( ) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓) = Contacto permanente con información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1(✓) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Auxiliar de Contabilidad

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2(✓) = Título de Bachiller en contabilidad
- 3( ) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( ) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1(✓) = No indispensable
- 2( ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2(✓) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1( ) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2(✓) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3( ) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1(✓) = Esfuerzo físico normal
- 2( ) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2(✓) = Esfuerzo mental mediano
- 3( ) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1(✓) = Responsable de su propio trabajo
- 2( ) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( ) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( ) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2(✓) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( ) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓) = Contacto permanente con información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1(✓) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Auxiliar de Sistemas

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2( ) = Título de Bachiller
- 3(✓) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( ) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1(✓) = No indispensable
- 2( ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2(✓) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1( ) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3(✓) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.



REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1( ) = Esfuerzo físico normal
- 2(✓) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( ) = Esfuerzo mental mínimo
- 2( ) = Esfuerzo mental mediano
- 3(✓) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1(✓) = Responsable de su propio trabajo
- 2( ) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( ) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( ) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2(✓) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( ) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2(✓) = Contacto ocasional con información y documentos
- 3( ) = Contacto permanente con dinero, información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1( ) = Ambiente normal de trabajo
- 2(✓) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Secretaria

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2(✓) = Título de Bachiller en secretariado
- 3( ) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( ) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1(✓) = No indispensable
- 2( ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2(✓) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1(✓) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2( ) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3( ) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1(✓) = Esfuerzo físico normal
- 2( ) = Esfuerzo físico mediano
- 3( ) = Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1(✓) = Esfuerzo mental mínimo
- 2( ) = Esfuerzo mental mediano
- 3( ) = Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1(✓) = Responsable de su propio trabajo
- 2( ) = Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( ) = Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( ) = Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1(✓) = Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2( ) = Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( ) = Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( ) = Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( ) = Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓) = Contacto permanente con documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1(✓) = Ambiente normal de trabajo
- 2( ) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1(✓) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2( ) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO

### ANÁLISIS DE CARGOS

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre del cargo:** Recibidor - Pagador

**Fecha:** 15 de diciembre del 2006

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### 1. Introducción Básica

- 1( ) = Ciclo Básico
- 2(✓) = Título de Bachiller Contable
- 3( ) = 3o4 años de Universidad o Nivel de Tecnólogo
- 4( ) = Estudios Superiores respaldados por un título

##### 2. Experiencia

- 1(✓) = No indispensable
- 2( ) = Hasta un año
- 3( ) = De un año a dos años
- 4( ) = De dos años en adelante

##### 3. Iniciativa

- 1( ) = Ejecuta tareas rutinarias
- 2(✓) = Realiza tareas de poca variedad y dificultad
- 3( ) = Ejecuta tareas complejas
- 4( ) = Toma decisiones de gran importancia que involucra riesgo

##### 4. Aptitudes

- 1( ) = Conocimientos básicos de computación (Word y Excel)
- 2(✓) = Conocimientos del manejo de programas contables
- 3( ) = Conocimientos sólidos de paquetes informáticos avanzados.

REQUISITOS FÍSICOS

**5. Esfuerzo Físico**

- 1( )= Esfuerzo físico normal
- 2(✓)= Esfuerzo físico mediano
- 3( )= Esfuerzo físico alto

**6. Concentración Mental o Visual**

- 1( )= Esfuerzo mental mínimo
- 2( )= Esfuerzo mental mediano
- 3(✓)= Esfuerzo mental intenso

RESPONSABILIDAD POR

**7. Supervisión de Personal**

- 1(✓)= Responsable de su propio trabajo
- 2( )= Instruye o dirige a 1 o 2 personas
- 3( )= Dirige a 4 personas de menor rango
- 4( )= Es encargado de coordinar y dirigir a todo un Departamento.

**8. Material, Equipos y herramientas**

- 1( )= Responsabilidad mínima, maneja objetos de poco valor
- 2(✓)= Responsabilidad significativa en el manejo de equipos
- 3( )= Máxima responsabilidad por el uso de los recursos que se utilizan en la Cooperativa.

**9. Información, Documentos y Dinero**

- 1( )= Responsabilidad mínima en manejar información, documentos y dinero
- 2( )= Contacto ocasional con información, documentos y dinero
- 3(✓)= Contacto permanente con dinero, información y documentos

### 10. Ambiente de trabajo

- 1( ) = Ambiente normal de trabajo
- 2(✓) = Ambiente con elementos molestos (ruido, polvo, ventilación, iluminación, etc.)
- 3( ) = Alto grado de dificultad ambiental

### 11. Riesgos

- 1( ) = Mínimo riesgo de accidentes
- 2(✓) = Riesgo de accidentes leves (cortes, irritaciones de la piel, golpes, etc.)
- 3( ) = Riesgo de accidentes graves



## **PRÁCTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL MÉTODO DE FACTORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS**

La práctica de esta evaluación se desarrolló en la matriz de la Cooperativa "ERCO" Ltda., ubicada en la Elia Liut y Calle Vieja, con la colaboración del Ing. Com. Jorge Mendieta, Jefe de Negocios de la Agencia que es el encargado de realizar las evaluaciones.

La realización de este proceso fue exitoso pues los resultados de esta evaluación fueron conocidos y aceptados por cada uno de los empleados, proporcionándoles aspectos positivos para mejorar el desempeño en cada ocupante del cargo.

## FACTORES CUALITATIVOS

### COLABORACIÓN

Es la cooperación que demuestra el empleado en el desempeño de su trabajo, el trabajo en equipo y en la capacidad de compartir conocimientos y habilidades.

Mide también el apoyo y receptividad a las buenas ideas de otros y la aceptación en la introducción de cambios dentro de la Cooperativa.

Se evalúa su disposición para ayudar y enseñar desinteresadamente a compañeros o supervisados que comienzan nuevas tareas.

Grado	Definición
1	Resuelve exclusivamente los problemas relacionados con su trabajo. No participa en los trabajos de equipo. No tiene mayor interés en colaborar.
2	Muestra indiferencia ante el trabajo grupal. Poco interés en brindar ayuda a otros.
3	Frecuentemente es colaborador. Su trabajo lo desempeña de manera razonable con sus compañeros, adaptándose fácilmente al trabajo en equipo, sin buscar beneficios individuales.
4	Su colaboración es permanente y satisfactoria. Brinda ayuda desinteresadamente a sus compañeros. Su actitud es siempre positiva.
5	Es excepcionalmente buen trabajador en equipo, busca siempre el beneficio del grupo, ayudando a sus compañeros en cualquier área.

## COMPORTAMIENTO

Se mide el grado en que contribuye con su actitud y forma de relacionarse, a la armonía, cortesía, cordialidad, simpatía, modales, forma de reaccionar, etc., con su grupo de trabajo.

Se toma en consideración las relaciones con el personal interno y externo de la Cooperativa.

Es importante conocer la capacidad para aceptar diferencias de opinión y resolver constructivamente los conflictos interpersonales.

<b>Grado</b>	<b>Definición</b>
1	Su conducta es inadecuada con sus compañeros y con los clientes. No acepta observaciones sobre su trabajo. Es un elemento negativo dentro de la Cooperativa.
2	Su comportamiento es inapropiado. Ocasiona incidentes sin mayor importancia. La calidad de trato con otros es inadecuada pero mejorable.
3	Su conducta es apropiada, resuelve de manera favorable y positiva los problemas interpersonales.
4	Es cordial y educado ante las peticiones de los clientes y de sus compañeros. Se muestra positivo inclusive en situaciones tensas.
5	Su comportamiento es excelente, y estimula la armonía en su grupo de trabajo. Demuestra permanentemente educación y respeto por los demás, controlando sus reacciones inclusive bajo presión.

## AUTODESARROLLO

Se evalúa el grado de interés del empleado para ampliar sus actuales capacidades, el grado de motivación por desarrollar adecuadamente sus tareas, superar problemas de desempeño y capacitarse en temas relacionados con su trabajo.

Se toma en consideración toda oportunidad que aprovecha el empleado para progresar dentro de la Cooperativa y que influye en la eficiencia de sus funciones.

Grado	Definición
1	No tiene interés en adquirir nuevos conocimientos, es una persona conformista lo que le impide desarrollar sus funciones con eficiencia.
2	Ocasionalmente se preocupa por ampliar sus conocimientos, no muestra interés por entrenarse y asiste a capacitaciones por exigencia de la empresa.
3	Demuestra inquietud por capacitarse y/o entrenarse lo que hace su trabajo más eficiente. Aprovecha las oportunidades que le permitan progresar.
4	Constantemente busca capacitarse y se mantiene informado de nuevas técnicas que pueda aplicar en su área de trabajo, y le permitan elevar la eficiencia en el desarrollo de sus tareas.
5	Aprovecha al máximo las oportunidades para ampliar sus conocimientos y obtener un óptimo nivel profesional. Busca constantemente autoeducarse para desarrollar sus capacidades, lo que le convierte en un trabajador productivo.

## INICIATIVA

Se evalúa la capacidad de promover nuevas ideas para afrontar problemas frecuentes de trabajo, la originalidad y creatividad a la hora de hacer frente y manejar situaciones con acción independiente.

Se evalúa la destreza para tomar decisiones con mínima supervisión adoptando la magnitud de las consecuencias de un criterio inadecuado.

Grado	Definición
1	No aporta con ideas para mejorar el trabajo, es poco creativo y no aprovecha las oportunidades que se le presentan. Requiere supervisión permanente.
2	Ejecuta solamente las actividades de rutina, no es ingenioso y no se preocupa por idear soluciones ágiles y rápidas. Emprende acciones sin considerar riesgos.
3	Ocasionalmente muestra interés en dar soluciones factibles a problemas o situaciones que se presenten, considerando los riesgos que implica.
4	En ocasiones aprovecha las oportunidades que se le presentan, y demuestra la capacidad que posee de emprender alternativas de solución, que tengan como consecuencia mejoras significativas.
5	Constantemente busca oportunidades para demostrar su capacidad de decidir y actuar acertadamente ante emergencias que exijan respuesta rápida. Es ingenioso, creativo y sus ideas siempre proponen soluciones factibles.

## IMAGEN

Se considera la apariencia personal del trabajador y del espacio físico que tiene bajo su responsabilidad.

Se evalúa también la organización para desarrollar sus actividades, la presentación de sus trabajos, la pulcritud en sus herramientas de trabajo, y en el caso de supervisores, de las personas a su cargo.

Grado	Definición
1	Es descuidado en su apariencia personal, no utiliza el uniforme de trabajo correctamente. Mantiene desordenada el área física a su responsabilidad. Descuida la presentación e imagen de sus trabajos.
2	Su apariencia personal puede mejorar, ocasionalmente organiza correctamente sus trabajos y el espacio físico que ocupa. Algo descuidado con el uniforme de trabajo.
3	La presentación de su trabajo, las herramientas que utiliza, el orden de su espacio físico, etc., son apropiadas. Su apariencia personal y la utilización del uniforme de trabajo es el adecuado.
4	Mantiene ordenado el espacio físico en el que se desenvuelve, conserva adecuadamente sus herramientas y cuida la calidad de presentación de sus trabajos. La imagen personal que proyecta es muy buena.
5	Es sumamente ordenado en el cumplimiento de sus tareas y el mantenimiento de su espacio de trabajo. La calidad de presentación de sus trabajos es ejemplar. La imagen personal que proyecta causa excelente impresión, además utiliza adecuadamente la ropa de trabajo asignada.

## RESPONSABILIDAD

Esta evaluación permite determinar la forma en que responde un trabajador a las órdenes o tareas que se le encomiendan, y el grado de supervisión o control que requiere para cumplir oportuna y adecuadamente sus obligaciones.

Se mide la capacidad de organizar el propio trabajo y utilizar productivamente el tiempo.

Igualmente se considera el respeto a las normas generales e internas de la Cooperativa, la puntualidad en horarios de entrada y salida, así como también, se evalúa la permanencia en su lugar de trabajo.

Grado	Definición
1	Necesita supervisión permanente, no muestra interés en desarrollar responsablemente sus funciones. No organiza su tiempo, lo que impide cumplir con sus tareas. Es impuntual y continuamente abandona su lugar de trabajo.
2	Requiere supervisión para cumplir sus obligaciones. En ocasiones no cumple con sus tareas, no utiliza productivamente su tiempo. Demuestra poco interés en cumplir con horarios de ingreso a sus labores.
3	Ocasionalmente requiere supervisión para el desarrollo de sus actividades. Algunas veces aprovecha las oportunidades de mejorar en el cumplimiento de tareas asignadas y mantiene una asistencia normal a su trabajo.
4	Muestra interés en cumplir responsablemente sus actividades, sin necesidad de supervisión. Organiza correctamente su tiempo para asuntos de trabajo desarrollando disciplinadamente sus compromisos.
5	Cumple satisfactoriamente las tareas a él designadas. Sus informes son entregados dentro de los plazos indicados, con un buen nivel de confiabilidad. Es puntual y respeta estrictamente las normas de la cooperativa.

## **HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS**

Se evalúa la capacidad del supervisor para elegir y mantener al personal con un buen nivel de preparación, y su habilidad al orientar a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones asignadas, buscando siempre alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

Mide también su capacidad para desarrollar el potencial de su personal, dando oportunidades de superación y generando un clima laboral positivo.

Además se considera al ejemplo, como elemento de enseñanza, pues influye directamente en el comportamiento de los trabajadores.

<b>Grado</b>	<b>Definición</b>
1	No posee habilidad para dirigir a sus subordinados de manera adecuada, no mantiene al personal motivado y preparado para cumplir sus obligaciones.
2	Mantiene un bajo nivel de preparación del personal lo que le impide cumplir con los objetivos de la Cooperativa. Da instrucciones de forma inadecuada generando confusión en el grupo.
3	Elige, orienta y maneja adecuadamente el personal que tiene a su cargo. Genera un ambiente de armonía en el grupo, alcanzando satisfactoriamente los objetivos planteados.
4	Elige subordinados con acierto y mantiene al personal con un alto nivel de preparación. Obtiene resultados satisfactorios y capacita a los trabajadores para cumplir eficientemente con las responsabilidades presentes y futuras.
5	Posee una gran habilidad para elegir, preparar y motivar al personal a su cargo. Orienta correctamente el trabajo grupal o individual, logrando el desarrollo personal de sus subordinados. Su ejemplo refleja una gran enseñanza para los trabajadores.



## LIDERAZGO

Mide la capacidad para dirigir un grupo de personas, la habilidad para delegar responsabilidades a sus subordinados y las técnicas que aplica para que los trabajadores se sientan motivados.

Se considera la habilidad para tratar activamente reuniones grupales o individuales.

Se evalúa los criterios que emplea para corregir la conducta del personal, y también mide la manera de recompensar a los trabajadores por la eficiencia en realizar sus tareas.

Grado	Definición
1	No posee características de líder, mantiene relaciones inadecuadas con sus subordinados. No genera un ambiente disciplinado dentro del personal a su cargo.
2	Eventualmente da instrucciones inapropiadas y tiene dificultades para dirigir a sus subordinados. Realiza tareas que puede delegar.
3	Delega, supervisa y corrige adecuadamente el trabajo logrando un buen rendimiento de sus subordinados.
4	Tiene una buena actitud de líder, sus relaciones humanas son muy buenas. Emplea oportunamente técnicas gerenciales para conducir de manera adecuada a sus subordinados.
5	Es un verdadero líder, mantiene a su grupo permanentemente motivado y la relación con el personal es excelente. Permanentemente utiliza las técnicas gerenciales en forma acertada.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FACTORES CUANTITATIVOS  
HOJA DE SEGUIMIENTO**

Fecha: 18/Diciembre/2006

<b>Puesto:</b> Jefe de Negocios		<b>Nombre:</b> Ing. Jorge Mendieta	<b>Nombre Jefe Inmediato:</b> Ing. Héctor Fajardo	<b>Periodo A Evaluar:</b> Noviembre/2006		
Áreas generales a cubrir	objetivo	Método de Seguimiento	Frecuencia	Observaciones	Resultados	Evaluación
- Realizar y evaluar proyectos de la Cooperativa.	70%	Informe de proyectos.	Semestral	1=50% 4=80% 2=60% 5=90%	4	8/2= 4
- Calificar, entregar y recuperar cartera.	70%	Reporte de cartera.	Diaria	3=70%	4	
- Revisar el cumplimiento de objetivos.	80%	Reportes de las agencias.	Mensual	1=60% 4=90% 2=70% 5=100% 3=80%	5	5
- Organizar el proceso de apertura de nuevas agencias.	60%	Informes de proyectos.	Anual	1=40% 4=70% 2=50% 5=80%	4	8/2=4
- Presentar alternativas para el crecimiento de la institución.	60%	Reportes del crecimiento de la Cooperativa	Semestral	3=60%	4	

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FACTORES CUANTITATIVOS  
HOJA DE SEGUIMIENTO**

Fecha: 18/Diciembre/2006

<b>Puesto:</b> Oficial de Negocios		<b>Nombre:</b> Ing. Octavio Gómez	<b>Nombre Jefe Inmediato:</b> Ing. Jorge Mendieta	<b>Periodo A</b> <b>Evaluar:</b> Noviembre 2006		
Áreas generales a cubrir	objetivo	Método de Seguimiento	Frecuencia	Observaciones	Resultados	Evaluación
- Analizar y evaluar solicitudes de crédito.	80%	Solicitudes de crédito.	Diaria	1=60% 4=90% 2=70% 5=100% 3=80%	4	4
- Inspeccionar información para aprobar créditos.	80%	Solicitudes de crédito.	Semanal	1=60% 4=90% 2=70% 5=100% 3=80%	5	8/2=4
- Mantener la cartera dentro de los límites establecidos.	70%	Reportes de cartera.	Mensual	1=50% 4=80% 2=60% 5=90% 3=70%	3	
- Aprobar créditos hasta cierto límite.	70%	Solicitudes de crédito.	Diario	1=50% 4=80% 2=60% 5=90% 3=70%	4	4
- Informar sobre solicitudes a los socios.	70%	Formatos de la Cooperativa.	Diario	1=50% 4=80% 2=60% 5=90% 3=70%	5	4

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA JEFES Y SUPERVISORES

**Nombre:** Jorge Mendieta

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Jefe de Negocios

**Departamento:** Negocios

### CUALITATIVA 60%

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10				8			4.8
Comportamiento	10					10		6.0
Autodesarrollo	10				8			4.8
Iniciativa	10				8			4.8
Imagen	10					10		6.0
Responsabilidad	10					10		6.0
Habilidad para Desarr.Sub.	20					20		12.0
Liderazgo	20					20		12.0
<b>Subtotal</b>								<b>56.4</b>

### CUANTITATIVA 40%

Factores (Áreas Generales a Cubrir)	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Planificación	30				24			9.6
Control	40					40		16.0
Organización	30				24			9.6
<b>Subtotal</b>								<b>35.2</b>
<b>TOTAL</b>								<b>91.6/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** La calificación es satisfactoria en los factores cuantitativos, se puede mejorar los factores cualitativos para complementar este excelente desempeño.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA JEFES Y SUPERVISORES

**Nombre:** Ana Paltín

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Jefe de Contabilidad

**Departamento:** Contabilidad

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10				8			8
Comportamiento	10					10		10
Autodesarrollo	10				8			8
Iniciativa	10				8			8
Imagen	10					10		10
Responsabilidad	10					10		10
Habilidad para Desarr.Sub.	20				16			16
Liderazgo	20				16			16
<b>Total</b>								<b>86/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** El desempeño del empleado es satisfactorio sin embargo puede ser mejorado. Hay que poner empeño para mejorar su habilidad para dirigir a sus subordinados y su actitud de líder.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA JEFES Y SUPERVISORES

**Nombre:** Patricio Balarezo

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Jefe de Sistemas

**Departamento:** Sistemas

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10					10		10
Comportamiento	10				8			8
Autodesarrollo	10					10		10
Iniciativa	10			6				6
Imagen	10				8			8
Responsabilidad	10					10		10
Habilidad para Desarr.Sub.	20					20		20
Liderazgo	20					20		20
<b>Total</b>								<b>92/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** Su apreciación es buena mantiene a sus subordinados motivados, pues su actitud es la de un buen líder. Debe tener más iniciativa en el desarrollo de su trabajo.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

**Nombre:** Patricia Castillo

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Auxiliar de Contabilidad

**Departamento:** Contabilidad

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Comportamiento	20					20		20
Autodesarrollo	10				8			8
Iniciativa	15				12			12
Imagen	10					20		20
Responsabilidad	30				24			24
<b>Total</b>								<b>96/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** Su desempeño es excelente, pues en este cargo existen responsabilidades grandes y la calificación demuestra que sus actividades están bien desarrolladas.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

**Nombre:** Juan Pablo Sánchez

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Auxiliar de Sistemas

**Departamento:** Sistemas

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15			9				9
Comportamiento	20				16			16
Autodesarrollo	10			6				6
Iniciativa	15			9				9
Imagen	10					20		20
Responsabilidad	30				24			24
<b>Total</b>								<b>84/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** Debe tratar de mejorar los factores que están con una calificación intermedia ya que son importantes para un desempeño satisfactorio. Pues la Cooperativa necesita gente que cumpla satisfactoriamente todos los factores calificados.



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

**Nombre:** Andrea Ullauri

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Secretaria

**Departamento:** Gerencia General

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Comportamiento	20					20		20
Autodesarrollo	10				8			8
Iniciativa	15				12			12
Imagen	10					10		10
Responsabilidad	30					30		30
<b>Total</b>								<b>92/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** Su desempeño es bueno, existen factores que pueden ser mejorados para mantener un excelente desarrollo de las tareas asignadas.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE ATENCIÓN A SOCIOS

**Nombre:** María Gabriela Durán

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Recibidor - Pagador

**Departamento:** Cajas

### CUALITATIVA

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15					15		15
Comportamiento	20					20		20
Autodesarrollo	10				8			8
Iniciativa	10				8			8
Imagen	20				16			16
Responsabilidad	25					25		25
<b>Total</b>								<b>92/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** La calificación obtenida es satisfactoria y cumple con los requerimientos que la Cooperativa exige. Sin embargo la calificación puede ser mejorada.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE ATENCIÓN A SOCIOS

**Nombre:** Octavio Gómez

**Fecha:** 18 de diciembre del 2006

**Puesto:** Oficial de Negocios

**Departamento:** Negocios

### CUALITATIVA 60%

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			7.2
Comportamiento	20				16			9.6
Autodesarrollo	10			6				3.6
Iniciativa	10				8			4.8
Imagen	20					20		12.0
Responsabilidad	25				20			12.0
<b>Subtotal</b>								<b>49.2</b>

### CUANTITATIVA 40%

Factores (Áreas Generales a Cubrir)	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Planificación	20				16			6.4
Entrenamiento	20				16			6.4
Organización	25				20			8.0
Satisfacción de clientes	35				28			11.2
<b>Subtotal</b>								<b>32.0</b>
<b>TOTAL</b>								<b>81.2/100</b>

**Observaciones y Comentarios:** Se necesita mayor responsabilidad y autodesarrollo en este cargo, son factores que pueden mejorarse. Además se espera que perfeccione el desarrollo de sus actividades para aumentar la puntuación de los factores cuantitativos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El futuro exitoso de toda empresa depende de una correcta organización, por esto la labor fundamental de todo administrador, es crear un ambiente adecuado en el cual los empleados puedan lograr metas en el menor tiempo.

La calidad humana como ventaja competitiva se hace en la misma empresa, mediante la modernización de la gestión humana. La transformación de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano.

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas.

Es por esto que al culminar esta tesis podemos observar la importancia de contar con un manual de descripción y análisis de cargos, que permita definir claramente las actividades, tareas y requisitos que el cargo exige.

Esto ayuda a mantener un personal ordenado, informado e incentivado, para realizar correctamente cada una de las actividades asignadas.

Además es importante contar con un sistema formal de evaluación de desempeño que permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Estos permiten la adaptabilidad y flexibilidad, exigiendo al personal a que se oriente a las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben conseguir.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- REYES P., Agustín, "Análisis de Puestos", Editorial Limusa S.A., México.
- JAQUES, Elliot, "Evaluación del personal", Editorial Index, Madrid, 1974.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Editorial McGraw - Hill Interamericana S.A., Bogotá, 2002.
- BYARS. LL. L. y RUE, L. W. "Administración de Recursos Humanos", México, Nueva Editorial Interamericana, 1983.
- IBÁÑEZ M., Mario, "Administración de Recursos Humanos de la Empresa", Lima, Editorial San Marcos, 2005.
- VÉLEZ A., Jaime, "Recursos Humanos", Cuenca, Copiados de la materia, 2003.

### Internet:

- Zeledón Paola, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/descripcinan%C3%Allisiscargos.htm>, Abril 2006.
- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>
- Econ. Mauricio Parra Urdaneta, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. <http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/rrhh13.asp>
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm#CAPACIT>



➤ Lic. Gloria Cassano, PERFIL DEL CARGO.

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/perbuscanem.htm>