



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL ORGANIZACIONAL

**“GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL DESARROLLO DE LOS
PROCESOS: INCORPORACION, PERMANENCIA Y DESVINCULACION
DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
“PADRE JULIAN LORENTE” EN EL AÑO 2010”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo Laboral
Organizacional**

Autora: Ana Sofia Benavides Peralta

Directora: Ps. Lab. Mónica Rodas Tobar

CUENCA – ECUADOR

2011

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo principalmente a mis padres Rodrigo y Cecilia por ser el pilar fundamental de mi vida, por ser mi fuerza, ejemplo y energía diaria, a mis hermanos, Pablo, Gigio y Josi porque a pesar de la distancia siempre mantuvimos y fortalecimos el lazo de hermandad, a mis amigas Joyce, Clau, Ale, Meche y Chiquita porque convivimos momentos inolvidables y supieron darme una mano amiga en los momentos mas trascendentales de mi vida. Nellyta porque con su paciencia fue cómplice del gran esfuerzo diario que hacia por sobresalir y no desmayar.

A Sole, Manu, Lalalito porque me demostraron el significado de AMISTAD
INCONDICIONAL.

A todos quienes hicieron feliz mi estadía en Cuenca, por haberme enseñado a confiar
en mis acciones.

GRACIAS A TODOS

Sofy

Agradecimiento

Principalmente a Dios por regalarme tan bellos momentos en los que pude aprender el verdadero valor y significado de la vida, a la Universidad del Azuay en la persona del Dr. Mario Jaramillo por haber depositado en mi su confianza y permitir enriquecerme de su maravillosa forma de liderar, a Moni Rodas, Mario Moyano, Chavi Arteaga y Cris Crespo, por haberme transmitido sus conocimientos, por ser mi luz y orientar mis decisiones como amigos, a todos quienes conformaron la Directiva de UDAFE 2008 mil gracias por su apoyo en todas las actividades que ejecutamos y por haber confiado en mi gestión.

Infinitas gracias a todos mis amigos en Loja por darme fuerza en la ejecución de este trabajo.

Indicé de Contenidos

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
“Padre Julián Lorente”
 - 1.1 Historia de la Empresa
 - 1.2 Plan Estratégico
 - 1.3 Misión
 - 1.4 Visión
 - 1.5 Objetivos Estratégicos
 - 1.6 Conclusiones
2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
 - 2.1 Concepto de Gestión de Talento Humano
 - 2.1.1 Ambiente de Control
 - 2.1.2 Valoración de Riesgo
 - 2.1.3 Actividades de Control
 - 2.1.4 Información y Comunicación
 - 2.1.5 Monitoreo
 - 2.2 Antecedentes de la Organización
 - 2.3 Auditoria
 - 2.4 Análisis de la Matriz de Auditoria
 - 2.4.1 Proceso de Levantamiento de Información
 - 2.5 Conclusiones

3. PROCESO DE INCORPORACION
 - 3.1 Objetivo
 - 3.2 Alcance
 - 3.3 Políticas
 - 3.4 Diagrama de Flujo
 - 3.5 Funciones del Responsable del Proceso
 - 3.6 Indicadores
 - 3.7 Conclusiones
 - 3.8 Formato de Levantamiento de Información
4. PROCESO DE PERTENENCIA DEL PERSONAL
 - 4.1 Objetivos
 - 4.2 Alcance
 - 4.3 Políticas
 - 4.4 Diagrama de Flujo
 - 4.5 Funciones del Responsable del Proceso
 - 4.6 Indicadores
 - 4.7 Conclusiones
 - 4.8 Formato de Levantamiento de Información
5. PROCESO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL
 - 5.1 Objetivos
 - 5.2 Alcance
 - 5.3 Políticas
 - 5.4 Diagrama de Flujo
 - 5.5 Controles
 - 5.6 Funciones del Responsable del Proceso
 - 5.7 Indicadores
 - 5.8 Conclusiones

5.9 Formato de Levantamiento de Información

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

Resumen

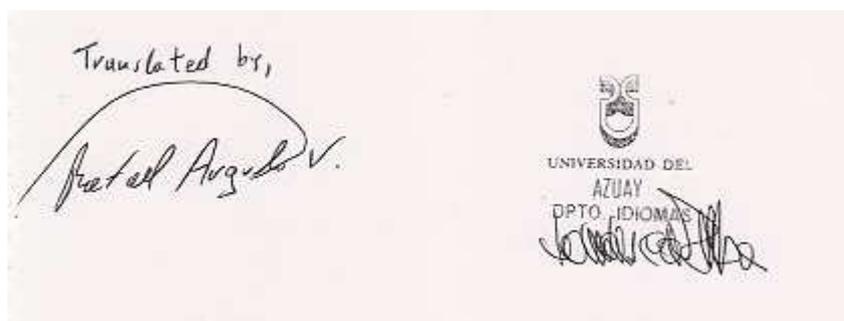
La presente investigación esta orientada a gestionar el desarrollo de los procesos de Incorporación, Permanencia y Desvinculación del Personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, de la ciudad de Loja.

Para el cumplimiento de este objetivo, se levantó información con personal interno, reuniones frecuentes ayudaron a detectar falencias y debilidades en los procesos manejados por Recursos Humanos, luego se formularon propuestas de mejora en os procesos para diseñar los diagramas de flujo, realizar la definición de políticas y levantamiento de los manuales, los mismos que se socializaron a todo el personal para presentar sus lineamientos generales, adicional se hizo una convocatoria para todos los cargos involucrados en los procesos.

Abstract

This research work is directed to administer the development of the incorporation, continuance, and disengagement processes of the office staff of the “Padre Julian Lorente” Credit Union of the city of Loja.

In order to fulfill this goal, some information with temporary workers was gathered, as well as some frequent meetings helped us detect the shortcomings and weaknesses of the process managed by the Personnel Department. Later, some proposals for improving the processes of designing flowcharts, carrying out the definition of policies, and the elaborations of manuals were made, the results were socialized among the personnel and an announcement was made to all the workers involved in the process.



INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación indica toda la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” en todos los procesos que se ejecutan en este departamento para con ello obtener un clima organizacional propicio en toda la institución.

Considerando que el recurso más importante de toda organización es el recurso humano se ha creído conveniente, necesario y urgente establecer manuales en los que nos permitan definir políticas, procesos y procedimientos para que todas las acciones a desarrollarse en el área de manejo de personal sean socializados con todo el personal y de esta manera todos los miembros de la institución actúen de forma que todos los procesos establecidos se desarrollen y ejecuten dentro de los plazos establecidos en las políticas.

El primer manual desarrollado en el presente trabajo de investigación involucra al proceso de Incorporación de Personal, el mismo que trae consigo sus subprocesos relacionados con reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, estos hacen referencia a todo el proceso en el que el nuevo personal se involucra a la institución, enmarca políticas que establecen plazos de entrega de documentos para cumplir con los subproceso y lograr una adecuada inserción de personal.

El manual de permanencia de personal dentro de la Cooperativa, nos brinda las herramientas que nos permitan identificar falencias y/o fortalezas de personal en el desarrollo de sus funciones dentro del subproceso de evaluación de desempeño, de igual manera nos ayuda a determinar los valores remunerativos determinados por escalas salariales basados principalmente en los rangos determinados por el Seguro Social y la Superintendencia de Bancos. También dentro del proceso de permanencia encontramos el subproceso de Capacitación, con el que podemos desarrollar tanto habilidades personales como profesionales de nuestro personal.

Finalmente dentro del proceso de desvinculación obtenemos el proceso correcto y todos los lineamientos legales que nos ayudaran a determinar cuáles son los pasos a seguir para negociar las salidas de personal tanto voluntarias solicitadas por el empleado, como de separación forzosa solicitada por el empleador, dentro de este

manual tenemos detalladas todas las exigencias a las que debemos regirnos a todo lo que determina el Ministerio de Relaciones Laborales.

Con el conocimiento de estos manuales a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, y la correcta ejecución de los procesos establecidos obtendremos sin duda un ambiente laboral adecuado el mismo que nos garantizara un efectivo trabajo en equipo y sin duda esto nos llevara a obtener crecimiento organizacional.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PADRE JULIAN LORENTE”

1.1 Historia de la Empresa

En el año de 1965, en la ciudad de Loja, un grupo de trabajadoras del Mercado Sur deciden asociarse para adquirir artículos de primera necesidad y venderlos al público. Sin embargo, este primer intento de aunar esfuerzos para una causa común no satisfacía el anhelo de encontrar soluciones prácticas a las necesidades sentidas de las personas que menos recursos económicos poseían.

Para ese entonces, el Padre español Julián Lorente Lozano se encontraba radicado en Loja y su labor espiritual y social la había dedicado de manera especial a los sectores más pobres de la ciudad y provincia. Era el consejero espiritual de las trabajadoras del Mercado Sur y, al conocer sus justas aspiraciones de alcanzar un mejor nivel de vida, les brinda su asesoramiento y forman primero la Cooperativa de Consumo y Mercadeo que luego cambia a Cooperativa de Ahorro y Crédito que funciona hasta la presente fecha. La estructuración y formación de la Cooperativa si bien contó con el apoyo de sus socios tuvo también la oposición de personas ajenas al proyecto, como ocurre siempre que se emprende en una nueva tarea de beneficio social.

Bajo la brillante dirección del Padre Julián Lorente y con el apoyo de los socios y vecinos del barrio se logra el reconocimiento legal de la Cooperativa con acuerdo ministerial N° 6665 de fecha del 1 de agosto de 1966.

Al inicio, la Cooperativa contaba con cuarenta socios que aportaban cinco sucres semanales. A la fecha de aprobación de su estatuto contaba ya con 1.559 socios. El señor Jorge Peralta Ludeña, quién sucedió al Padre Lorente en la Gerencia de la Cooperativa, trabajando incansablemente por el adelanto de la institución, logrando el incremento de número de socios y el capital de la Cooperativa.

Son muchos los hombres y mujeres que han contribuido al engrandecimiento de la Cooperativa, y, son muchos también los sucesos importantes que han ocurrido en el

transcurso de los cuarenta y cuatro años de vida institucional, tal es así que la institución en la actualidad comprende una oficina Matriz y dos Agencias Sucursales en la ciudad de Loja, tres en la Provincia de Loja (Amaluza, Cariamanga, Gonzanamá) y tres en la Provincia de Zamora Chinchipe (Yantzaza, Zumbi y El Panguí), brindando trabajo directo a alrededor de 80 familias directas.

1.2 Plan Estratégico

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCION

Generación de ideas de innovación estratégica para aprovechar las oportunidades del

Entorno:

Identificación Cambios	¿Qué cambios estratégicos se visualizan?
¿Cuáles son los cambios mas importantes que van a ocurrir en el ámbito político y económico en la industria?	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva constitución política • Ley de creación de la red de seguridad financiera. • Nuevo modelo económico del gobierno. • Medidas económicas para el sistema financiero. • Estructura del gobierno Corporativo. • Restructuración organizacional
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito tecnológico en la industria?	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de servicios web • Automatización de procesos manuales.

Identificación Cambios	¿Qué cambios Estratégicos se Visualizan?
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito social y de la comunidad en la industria?	<ul style="list-style-type: none"> • Proteccionismo del estado. • Mejor visión de los socios respecto de los servicios que deben escoger

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del nivel de vida de las personas. • Protección social al consumidor • Mayor nivel de conocimientos de los clientes sobre los servicios financieros utilizan. • Cambios en el carácter crediticio del socio
¿Qué aspectos de otras industrias o grupos estratégicos podrían ser incorporados a esta industria?	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología mejorada • Procesos claramente definidos • Personal Capacitado, motivado comprometido y competente.

Generación de Ideas de Innovación estratégica a través de crear más valor para los grupos de interés de la institución (stakeholders):

<p>¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Cientes</u> para con la cooperativa?</p>
<p>CLIENTES EXTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información rápida, segura, veraz exacta de lo que solicitan los socios y solución inmediata a los pedidos de los mismos. • Atención eficiente y de calidad por parte de todos los empleados de la cooperativa. • Soportes de apoyo y de comunicación al cliente (trípticos, folletos, señalización, etc) • Conocimiento y uniformidad en la información y los procesos que se brinda tanto en matriz como en las agencias. • Reducir trámites y requisitos • Mejorar la infraestructura física (manejo de ambiente) • Mejorar los servicios actuales e implementar productos y servicios para nuestros socios • Rapidez en el sistema en las Agencias y sistematización de procesos manuales • Seguridad sobre los recursos que los socios mantienen en la cooperativa.

- Información oportuna de cambios e implementaciones que se den en la cooperativa. (avisos, anuncios, etc)
- Implementación de un departamento de quejas y reclamaciones.

CLIENTES INTERNOS:

- Mayor comunicación (empleados de la cooperativa)
- Reducción de trámites internos
- Entrega rápida y a tiempo de los trámites aprobados.
- Definir los procesos y funciones de los empleados
- Voluntad de trabajo y comprometimiento para ejercer las funciones encomendadas

¿Cuáles son los principales requerimientos de los Accionistas para con la cooperativa?

- Incrementar la rentabilidad y las utilidades.
- Trato diferenciado (especial)
- Buena Imagen de la cooperativa y organización
- Información financiera segura y oportuna
- Comunicación oportuna de los cambios que se presenten
- Comprometimiento de los empleados de la cooperativa

¿Cuáles son los principales requerimientos de los Empleados para con la cooperativa?

- Capacitación continua de acuerdo al área
- Herramientas necesarias para el cumplimiento del trabajo (sistema informático, infraestructura física, suministro de oficina)
- Valoración de puestos por competencias
- Estabilidad laboral
- Definición de las funciones y responsabilidades de cada área
- Participación e involucramiento
- Trato justo y equitativo para con los empleados

- Adecuado ambiente laboral
- Autogestión, Planeación, Control y mejora

- Sistema de motivación y estimulación
- Seguro Medico

Generación de ideas de Innovación estratégica a través de crear más valor que los competidores:

¿Cuáles son las principales competencias de los Competidores para con la cooperativa?

- Agilidad en el Servicio

- Estructura organizacional
- Mayor gestión y planteamiento de metas ambiciosas

- Empoderamiento del los empleados hacia la institución
- Investigación y Desarrollo

- Cultura Organizacional
- Posicionamiento en el Mercado a nivel Local y Regional

- Procesos definidos y establecidos
- Mayor Cobertura en la Región

- Gobierno Corporativo
- Infraestructura

- Diversificación de Productos y Servicios
- Funciones y responsabilidades definidas de los empleados

Generación de Ideas de Innovación Estratégica a través de superar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas:

¿Cuáles son las principales <u>debilidades internas</u>?	
1.	Falta de empoderamiento del personal
2.	Falta de liderazgo y compromiso institucional por parte de los directivos
3.	Inestabilidad Gerencial
4.	Falta de un plan estratégico bien definido y acorde a la realidad institucional.
5.	Falta de aplicación equitativa de normas y reglamentos
6.	Falta de políticas para gerenciar la innovación de la institución
7.	Falta de planes de capacitación y desarrollo de carrera
8.	Falta de comunicación y socialización en el cumplimiento de objetivo
9.	Falta de espacios físicos adecuados
10.	Salarios y Beneficios competitivos
¿Cuáles son las principales <u>fortalezas internas</u>?	
•	Permanencia en el mercado

Propuestas de Valor para los Clientes:

Atributos	Propuesta del Valor (Qué?)
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas preferenciales en créditos, dpf y depósitos de ahorro • costos mínimos en los servicios que presta la cooperativa
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento e innovación de productos con beneficios adicionales
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los tiempos en los procesos de entrega de productos y servicios
Funcionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios diversificados en base al segmento de

	mercado
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Socios satisfechos
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura de servicios a través de alianzas estratégicas

Elementos a considerar:

Precio	Precio en el mercado, márgenes y condiciones, incluyendo descuentos, plazos de crédito, etc.
Calidad	Aspectos del producto que cumplan o sobrepasen los requisitos y las especificaciones del cliente, tanto en el diseño, manufactura y desempeño
Tiempo	De entrega de productos, del ciclo de la compra – entrega, de innovación y entrada al mercado, etc.
Funcionalidad	Variedad de opciones, presentaciones, facilidad de uso, ampliación de la paleta de productos, etc.
Servicio	Respuesta a fallas, manejo de quejas, calidad de atención, servicio post-venta, accesibilidad, disponibilidad, etc.
Relaciones	Alianzas e integración de proveedores y socios convergentes para proveer soluciones totales, customización y productos hechos a la medida, desarrollo de marcas, etc.

Propuesta de Valor para Accionistas:

Estrategia Financiera	Propuesta del Valor (Qué?)
Crecimiento	Generar propuestas que permitan mejorar la calidad en los productos, servicios y atención al cliente
Productividad financiera de largo plazo	Duplicar anualmente la variación porcentual hasta el 2012 en base a los saldos del periodo inmediato anterior.
Productividad Financiera de Corto Plazo.	Generar políticas para incrementar la rentabilidad de la institución.

Elementos a Considerar:

Crecimiento	Nuevos productos y servicios, nuevos canales, nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos, crecer vía mezcla de productos, expansión a lo largo de la cadena (Integración vertical).
Productividad financiera de largo plazo	Rentabilidad, retorno a la inversión (ROI), retorno a ventas, retorno al capital empleado (ROCE), EVA, etc.
Productividad Financiera de Corto Plazo.	Flujo de efectivo, presupuestos, cuentas por cobrar, Inventarios, Precisión de pronósticos, Márgenes, etc.

Procesos y Redes de Cooperación:

Estrategia de Procesos	Propuesta del Valor (Qué?)
Innovación	Generar conocimiento interno de productos y servicios
Enfoque al Cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes en base a estudios de mercado
Operativos	Ajustar de manera eficiente los procesos operativos de conformidad a nuestras líneas de negocio.
Redes de cooperación	Establecer estándares de calidad con miras a obtener una certificación ISO
Regulatorios	Establecer planes que permitan mitigar los fallos encontrados en la gestión integral de riesgos.

Elementos a Considerar:

Innovación	Investigación, desarrollo de nuevos productos, tiempo de entrar al mercado, alianzas para Innovar, Generación de Conocimiento, etc
Enfoque al Cliente	Necesidades de clientes e inteligencia de mercados, manejo de no conformidades, servicio al cliente, asesoría y apoyo técnico, etc.
Procesos Operativos	Eficiencia en operaciones: calidad, costo, tiempo de ciclo, logística, entrega y despacho, capacidad instalada, etc.
Procesos Regulatorios	Salud, seguridad y manejo de riesgos, gestión ambiental, proyección social, etc.
Redes de cooperación	Desarrollo de proveedores, alianzas, certificación, planeación cooperativa, convergencias, integración, etc.

Capital Intangible:

Estrategia Capital Intangible	Propuesta del Valor (Qué?)
Cultura	Desarrollar una cultura organizacional procurando la innovación y la aplicación de los valores corporativos
Competencias	Contar con personal competente y capacitado permanentemente
Capital Humano	Desarrollar el capital humano mediante la definición de procesos de selección, permanencia y desvinculación de personal
Capital Informático	Mantener disponibilidad, seguridad e integridad de la información basada en infraestructura tecnológica eficiente.

Elementos a considerar:

Cultura	Cultura organizacional orientada hacia la: aplicación de los valores y principios organizacionales, a la participación, innovación, respuesta rápida a cambios, ética en relaciones, ejecución y resultados, empoderamiento, trabajo en equipo, mejora en el ambiente de trabajo, etc.
Competencias	Conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos, requeridos para lograr las metas, impulsar un nuevo estilo de liderazgo, los valores institucionales, ejecutar la estrategia, etc.
Capital Humano	Selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, seguridad en el trabajo, carrera y sucesión, compensación por resultados, etc.
Capital Informático	Información para tomar decisiones, información sobre productos interconexión con clientes y proveedores, bases de datos e infraestructura, etc.

1.3 Misión

Entregar productos y servicios financieros efectivos con responsabilidad social, con la participación de personal comprometido, para contribuir al desarrollo socioeconómico y productivo de la Zona Sur del Ecuador.

1.4 Visión

En el 2012 seremos la mejor institución dentro del segmento de Cooperativas Pequeñas del sistema Financiero Nacional, con un mejoramiento continuo que coadyuvara a posicionarnos dentro de la Zona Sur del Ecuador.

1.5 Objetivos Estratégicos :

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financieros (relacionados con la estrategia de crecimiento y productividad)	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la rentabilidad• Fortalecer el patrimonio• Optimizar los recursos
De clientes (relacionados con la propuesta de valor al cliente)	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la Calidad en el servicio y atención al cliente• Incrementar la cobertura geográfica y de productos y servicios• Fidelizar a socios y clientes.• Posicionar la imagen y marca institucional.
De procesos (relacionados con los procesos operacionales, de relacionamiento con clientes, de innovación y regulatorios)	<ul style="list-style-type: none">• Implementar una administración institucional basada en procesos.• Implementar una estructura organizacional basada en procesos• Innovar productos y servicios• Implementar una administración basada en riesgos integrales.
Del Capital intangible (relacionados con el capital humano, de información, tecnológico)	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar el cambio de la cultura organizacional• Desarrollar los conocimientos, las destrezas y habilidades del personal• Alcanzar una óptima gestión del recurso humano

y organizacional)	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar el compromiso del personal• Conseguir el alineamiento del personal• Desarrollar la gestión del conocimiento
-------------------	--

1.6 Conclusiones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, tiene una trayectoria de 44 años al servicio de la ciudadanía lojana y está orientada principalmente a brindar servicios financieros de calidad, para ello ha diseñado el Plan estratégico institucional, el mismo que da pautas a todo su personal para cumplir con los objetivos propuestos.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 Concepto de Gestión del Talento Humano

“La Gestión del Talento Humano, es un área sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Por lo señalado por Idalberto Chiavenato se considera que dentro de una organización hay que tomar en cuenta un sinnúmero de aspectos que contribuyen al desarrollo óptimo del Recurso Humano y es vital el cumplimiento de sus políticas internas, que sus procesos estratégicos o gobernantes, productivos o claves y los de soporte y apoyo estén correctamente definidos, pues, con el desarrollo eficaz de cada una de sus procedimientos y ejecutando correctamente los controles respectivos es que podemos manejar el Recurso Humano de forma adecuada.

La idea general de control forma parte de la Teoría de la Administración, está presente en el manejo o gobierno de hechos, cosas y en la dirección de individuos. Para efectuar control es necesario predeterminedar objetivos, pues sin objetivos el control no tiene sentido.

Conceptualmente el control interno son *“...todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, |incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e ¹integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información*

¹ Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato

financiera confiable. El control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad... ”²

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados:

- Ambiente de Control.
- Valoración de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación
- Monitoreo.

Se derivan como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración.

2.1.1 Ambiente de Control:

La definición de ambiente de control se basa en un conjunto de situaciones que determinan el actuar de una entidad desde una óptica del control interno y que son determinantes del grado en que los principios imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es entonces, consecuencia del modo que asume la alta dirección, la gerencia, y por ende, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto, por lo tanto fija el tono de la organización. Constituye, por lo tanto el andamio para el cumplimiento de las acciones y de allí viene su trascendencia, como nexo de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

² Normas internacionales de auditoría, NIA 6.

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control que se mantenga en la organización será tan bueno, regular o malo dependiendo de como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

2.1.2 Valoración de riesgos:

Todas las organizaciones, se enfrentan a diversos factores tanto externos e internos que tienen que ser evaluados. Es importante que previo a la aplicación de la evaluación de riesgos se identifiquen los objetivos en todos los niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos más importantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, por lo tanto los altos mandos deben identificar y analizar los riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La valoración de riesgos debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben ser creados con una visión futurista, permitiendo a la alta gerencia anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

2.1.3 Actividades de Control:

Están básicamente constituidas por los procedimientos determinados establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados en primera instancia hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se pueden implementar en las diferentes áreas y niveles de la organización y en cada uno de los procesos de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos: teniendo pleno conocimiento de los riesgos, se disponen los controles determinados para evitarlos o minimizarlos, los mismos que pueden agruparse en tres categorías:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos³

³ http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno.

En todas las áreas y niveles de la organización debe existir un responsable de control, y es de vital importancia que estos conozcan individualmente cuáles son las que les corresponden debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.⁴

Es necesario acentuar la importancia de tener buenos controles en los elementos tecnológicos de información, pues éstos cumplen un papel muy importante en la gestión. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

2.1.4 Información y comunicación:

Se necesita identificar y comunicar información pertinente en forma y plazo que nos permitan cumplir a cada empleado con nuestras responsabilidades. Los sistemas informáticos originan informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Estos sistemas no sólo manejan datos generados en el interior de la institución, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización.

El mensaje impartido por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control deben ser tomadas con absoluta seriedad. Cada uno de los empleados tiene que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Además, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones en áreas operativas o financieras, debe entender claramente el mensaje de la alta dirección, de

⁴ http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno.

que las obligaciones y responsabilidades encomendadas deben tomarse en serio. Asimismo debe reconocer su rol en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

El flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan cumpliendo funciones estrictamente operativas cumpliendo delicadas funciones, son quienes interactúan directamente con el público y las autoridades, por lo tanto, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas.

El hecho de fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva no está determinado en los manuales de políticas y procedimientos de una organización. Depende básicamente del ambiente que prima en la organización y de la forma de liderazgo de la alta gerencia.

Además de lo importante que resulta la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas.

2.1.5 Monitoreo:

Todos los sistemas de control interno necesitan supervisión. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada y evaluaciones periódicas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es óptimo supervisar continuamente los controles internos para tener la seguridad de que el proceso funciona adecuadamente. Esto es importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Como podrá advertirse, el ambiente de control proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Sirve como fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la administración valora los riesgos para la consecución de los objetivos específicos. Las actividades de control se implementan para ayudar a asegurar que se están cumpliendo las directrices de la administración para manejar los riesgos. Mientras tanto, se captura y comunica a través de toda la organización la información relevante. El proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifiquen.

Como parte de la gestión del control interno, la Superintendencia de Bancos, exige a las entidades controladas administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Concomitante con lo anterior, es necesario que las entidades definan formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Los procesos de incorporación.- Este sistema de gestión tiene como finalidad, garantizar que los trabajadores que ingresen a la organización sean los más adecuados, en función de sus competencias profesionales y personales, las cuales se valorarán en base al perfil del cargo que van a ocupar y a las necesidades de la organización en el corto, largo y mediano plazo.

Este sistema está conformado por tres subsistemas los mismos que contienen un conjunto de procesos y actividades técnico-administrativas, que buscan proporcionar a la organización y a los trabajadores las condiciones requeridas por las vacantes surgidas, en el menor tiempos posible y tratando de lograr un equilibrio entre las necesidades organizacionales y la de los trabajadores. Los tres subsistemas con los siguientes:

- **Reclutamiento:** El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienen como objetivo atraer candidatos calificados, capaces y sobre todo que cumplan con el perfil definido para ocupar cargos dentro de una empresa. Es principalmente un sistema de información, por medio del cual una empresa publica al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar.
- **Selección:** La selección de personal, es un proceso de trascendencia para la empresa, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados.
- **Inducción:** La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Los procesos de permanencia.- Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,

Los procesos de desvinculación.- Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

En este contexto y considerando la importancia que tiene el recurso humano en la gestión de una entidad, he considerado necesario abordar el presente tema, para desarrollar un conjunto de acciones que permitan gestionar de mejor manera el recurso humano con el objeto de evaluar si la institución ha definido el personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto, considerando no sólo experiencia profesional, formación académica, sino también los valores, actitudes y habilidades personales que puedan servir como criterio para garantizar la excelencia institucional.

2.2 Antecedentes de la Organización

La Cooperativa “Padre Julián Lorente” ha tenido un crecimiento paulatino lo que significa que hace poco tiempo se creó el Departamento de Recursos Humanos en la institución; por ello, no tiene definidos los procesos y subprocesos que delimitaran el manejo de este departamento, lo que ocasiona desorganización en el trabajo, y por ende el control al personal cada vez es más difícil de gestionar, en este contexto es que se vuelve urgente la necesidad de elaborar manuales de control con todos los procesos que maneja el departamento de Recursos Humanos para hacer una correcta intervención.

En el área de Recursos Humanos se evidencia claramente las falencias en el cumplimiento de los objetivos y proyectos planteados por lo que se hace urgente el levantamiento de procesos y políticas que nos permitan delimitar los subprocesos de los que este departamento es responsable lo que contribuirá sin duda al mejor manejo del departamento de Recursos Humanos.

Al contar con estas políticas y procesos perfectamente elaborados ayudará al mejor desarrollo y cumplimiento de cada una de los objetivos, no solo del departamento sino de la Cooperativa en general.

2.3 Auditoría

Para proceder a detectar las falencias respecto del manejo de los procesos en el Departamento de Recursos Humanos, se procedió a levantar una Matriz de Riesgos y Controles, en la que se identificó el proceso, la debilidad del mismo, seguido de oportunidades de mejora y las actividades que se deben desarrollar para su solución. (Ver Anexo 1)

2.4 Análisis de la Matriz de Auditoría

Después de consecutivas reuniones logrando definir estrategias para optimizar los procesos que se manejan en el área de Recursos Humanos, se acordó aplicar una herramienta de Levantamiento de Información la misma que nos permitirá definir que acciones debemos tomar ante las diferentes debilidades encontradas.

El formato de Levantamiento de Información fue trabajado por la comisión conformada por el Jefe de Procesos, Jefe Administrativo Financiero y el Jefe de Recursos Humanos quienes en arduo trabajo pudimos identificar en primera instancia los procesos que maneja Recursos Humanos, para luego identificar dentro de cada uno sus debilidades y para ellas oportunidades de mejora, proponiendo a su vez acciones correctivas a tomarse en cada proceso con periodos establecidos con el objetivo de mejorar absolutamente la gestión de Recursos Humanos en cada uno de los procesos de Incorporación, Permanencia y Desvinculación del Personal.

En el desarrollo y aplicación del formato de Levantamiento de Información pudimos detectar sin lugar a dudas la URGENCIA de tomar acciones en el levantamiento de los procedimientos y políticas para cada uno de los procesos que maneja el área de Recursos Humanos; por lo tanto, para lograr cumplir con el objetivo inmediatamente se decidió empezar con la gestión para caminar de manera conjunta en este proceso.

2.4.1 Proceso de Levantamiento de Información

El proceso a seguir para el levantamiento de información del presente trabajo de investigación corresponde primeramente al análisis de la matriz de riesgos y controles levantada en el Departamento de Recursos Humanos, producto de este análisis nace la necesidad urgente del levantamiento de los procesos los mismos que son trabajados con el Responsable del proceso mediante una ficha de levantamiento de

información, seguido de la ficha de caracterización que me permitirá reconocer el tiempo invertido en cada actividad de cada uno de los procesos, para de esta manera organizar y dividir funciones para cada uno de los integrantes del Área de Recursos Humanos.

2.5 Conclusiones

La Gestión del Talento Humano enmarca, en resumen, todos los procesos dentro de los cuales se debe llevar a cabo la incorporación, permanencia y desvinculación del personal de manera efectiva, estos procesos tiene que tener herramientas de control para lo cual es necesario determinar sus cinco componentes: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo,

CAPITULO III

3. PROCESO DE INCORPORACION

3.1 Objetivo

Determinar y organizar correctamente los subprocesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de un nuevo personal que ingresará a la Cooperativa, con la finalidad de realizar un procedimiento acorde con los requerimientos necesarios para realizar una incorporación.

3.2 Alcance

El presente manual está enfocado al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda.

3.3 Políticas

Para la definición de las políticas a continuación detalladas fue importante la opinión de la persona responsable del proceso, es decir, Jefe de Recursos Humanos, quien conoce de forma teórica y práctica de la ejecución de este proceso.

- 3.3.1 Los aspirantes a cubrir la vacante deberán poseer el perfil ocupacional que el Departamento de Recursos Humanos tendrá que elaborar, detallando específicamente los requisitos mínimos y el conocimiento necesario para cumplir con las funciones y operaciones en determinada área o departamento que exista la vacante.
- 3.3.2 El Departamento de Recursos Humanos dentro del perfil requerido, no podrá obligar al aspirante a tener una experiencia laboral que exceda las exigencias del cargo, ni contener obligaciones que no estén asociados a la función; del mismo modo no deberán producirse ningún tipo de discriminaciones en contra del postulante.
- 3.3.3 El Departamento de Recursos Humanos en el proceso de reclutamiento, deberá dar prioridad al personal que labora en la Institución, realizando una convocatoria para concurso interno.
- 3.3.4 En el caso que el o los funcionarios internos que hayan postulado para cubrir una vacante no cumplan con el perfil requerido para el cargo, el Departamento de Recursos Humanos deberá proceder a realizar una convocatoria para concurso externo.

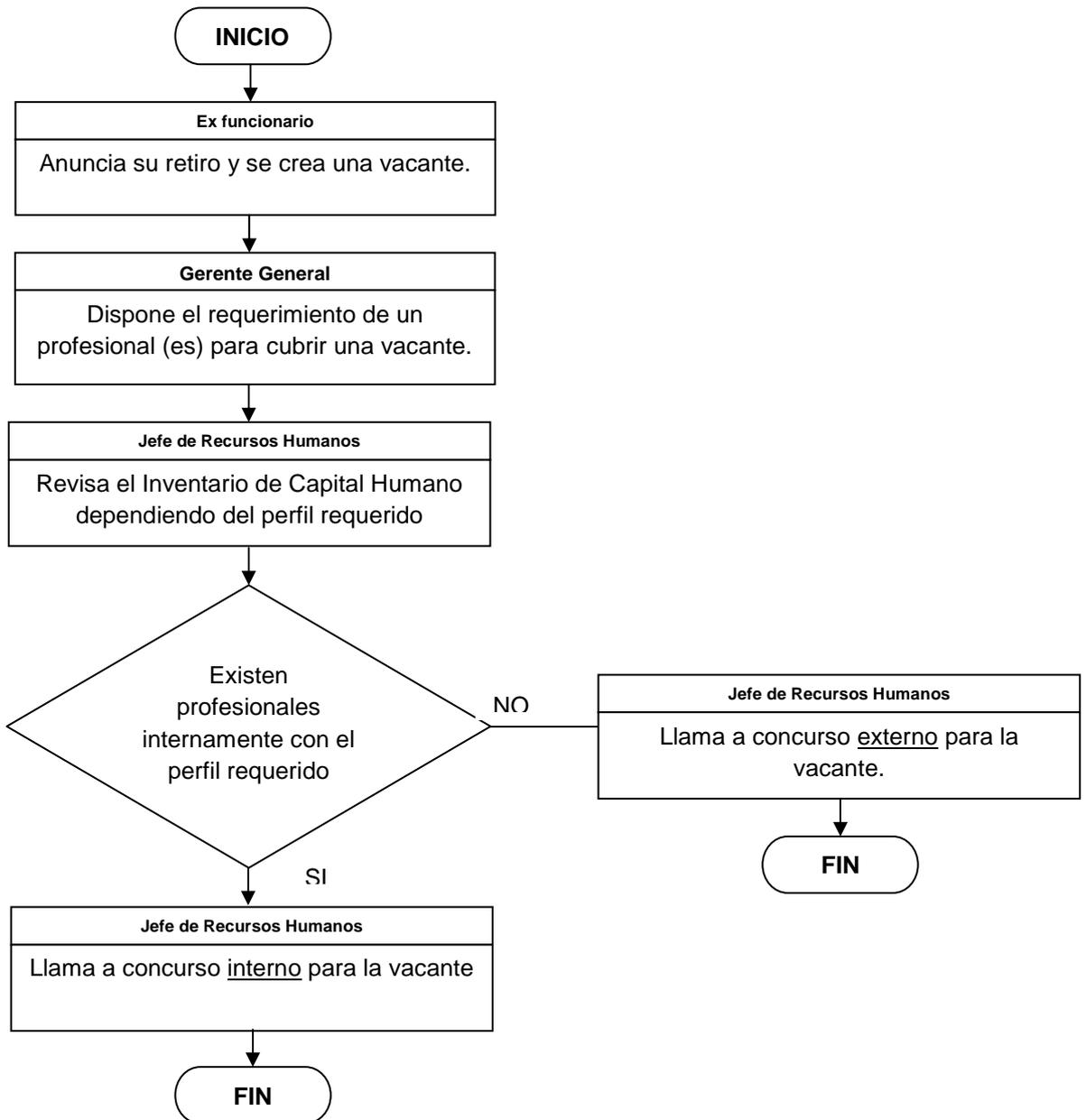
- 3.3.5 Para realizar la convocatoria externa, el Departamento de Recursos Humanos deberá difundir mediante la prensa escrita y en un lapso de dos días, una convocatoria donde deberá constar específicamente: objeto del concurso, requisitos mínimos para el cargo, plazo y lugar de entrega.
- 3.3.6 El Jefe de Recursos Humanos será quien deberá realizar todo el proceso de selección en un plazo no mayor a 15 días.
- 3.3.7 El Departamento de Recursos Humanos deberá seleccionar el capital humano apropiado en base a las pruebas que obtengan mayor puntaje.
- 3.3.8 Dentro de los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter discriminatorio como pruebas de embarazo o de sida.
- 3.3.9 El Consejo de Administración será quien elegirá a los Jefes Departamentales previa presentación de una terna por parte del Gerente General.
- 3.3.10 Cuando se apliquen las pruebas, para mandos medios, el Departamento de Recursos Humanos deberá solicitar la colaboración de Auditoría Interna y el Jefe de Área que requiere cubrir la vacante, como veedores del proceso.
- 3.3.11 Cuando se apliquen pruebas para Jefes Departamentales, el Departamento de Recursos Humanos deberá solicitar la colaboración de Auditoría Interna, un representante del Consejo de Administración y el Gerente General, como veedores del proceso.
- 3.3.12 El Departamento de Recursos Humanos deberá direccionar la fase de inducción del nuevo funcionario, autorizando al Jefe Departamental se le indique las funciones que deberá desempeñar en su lugar de trabajo.
- 3.3.13 El tiempo de inducción del nuevo funcionario deberá comprender un periodo de entre 15 a 20 días máximo.
- 3.3.14 El Jefe Departamental o de área deberá evaluar al funcionario sus destrezas, habilidades y conocimientos demostrados, luego del proceso de inducción.
- 3.3.15 El Jefe Departamental o de área tendrá que presentar un informe al Jefe de Recursos Humanos con el resultado de la evaluación realizada al nuevo funcionario, quien a su vez lo emite al Gerente General para que disponga si se realiza o no el contrato.
- 3.3.16 Cuando se trata de cargos operativos, el funcionario primero pasará por el proceso de inducción para luego obtener su contrato; si se trata de un

cargo Administrativo el funcionario iniciará el proceso de inducción una vez firmado el contrato.

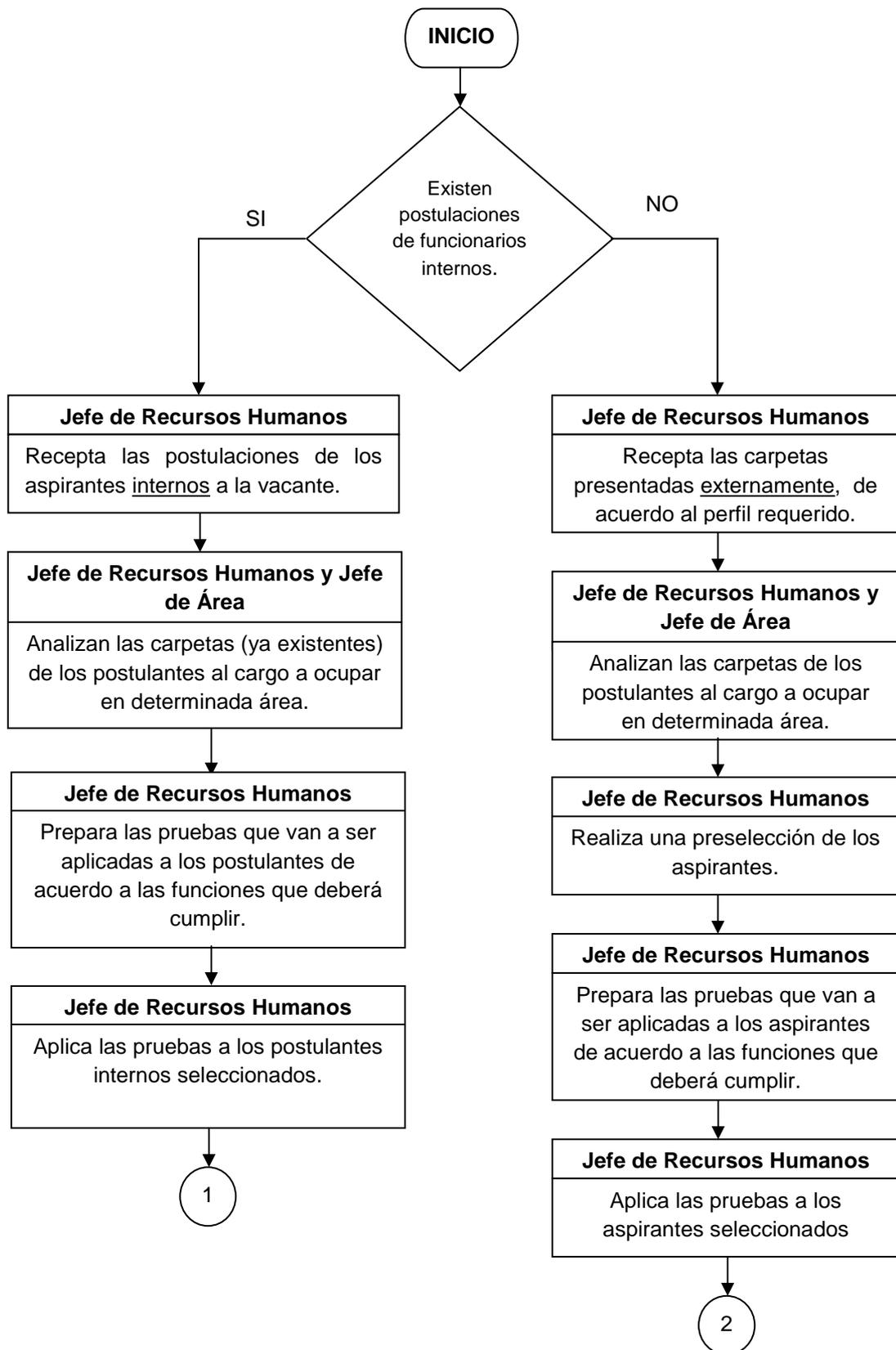
- 3.3.17 El Presidente de la Cooperativa será quien deberá declarar la existencia de una vacante en Gerencia General.
- 3.3.18 El Jefe de Recursos Humanos será quien deberá convocar a empresas externas para que participen en el proceso de selección del Gerente General de la Cooperativa en un plazo máximo de 8 días.
- 3.3.19 El Consejo de Administración deberá ser quien recepte las propuestas realizadas por parte de las empresas seleccionadas en un plazo de 15 días.
- 3.3.20 El Consejo de Administración será quien analice las propuestas de las empresas participantes y seleccione a la empresa que se encargará del proceso de selección del Gerente General.
- 3.3.21 La empresa ganadora del proceso de selección del Gerente General, deberá receptar las carpetas de los postulantes para mencionado cargo.
- 3.3.22 La empresa ganadora del proceso de selección, será responsable de preparar y aplicar las pruebas y entrevistas a los postulantes al cargo de Gerente General.
- 3.3.23 La empresa ganadora del proceso de selección deberá entregar al Consejo Administración un informe en sobre cerrado con los resultados de pruebas y entrevistas de los postulantes, en un plazo no mayor a 20 días.
- 3.3.24 El Consejo de Administración será quien designe al nuevo Gerente General de la Cooperativa.

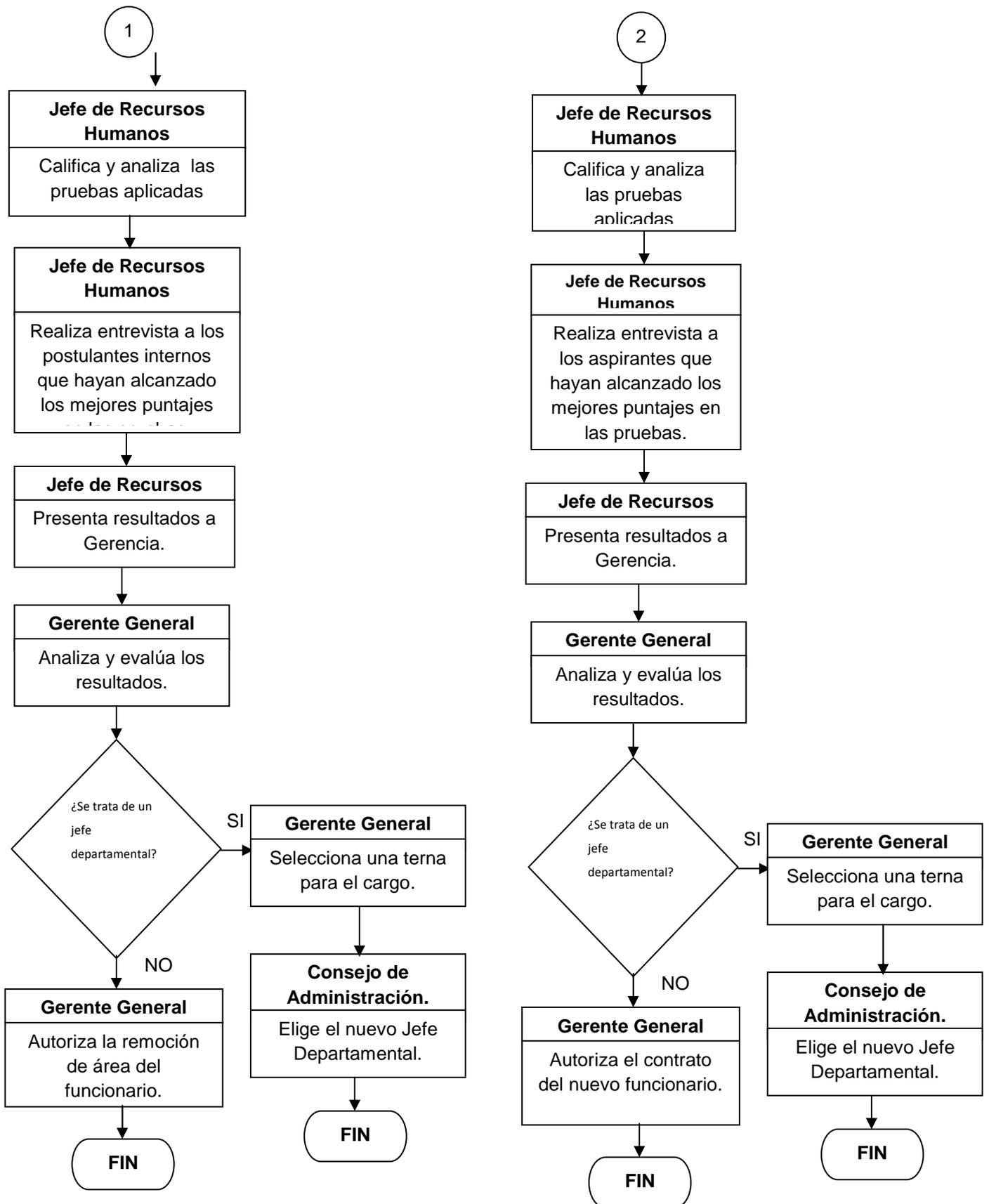
3.4 Diagrama de Flujo

Reclutamiento

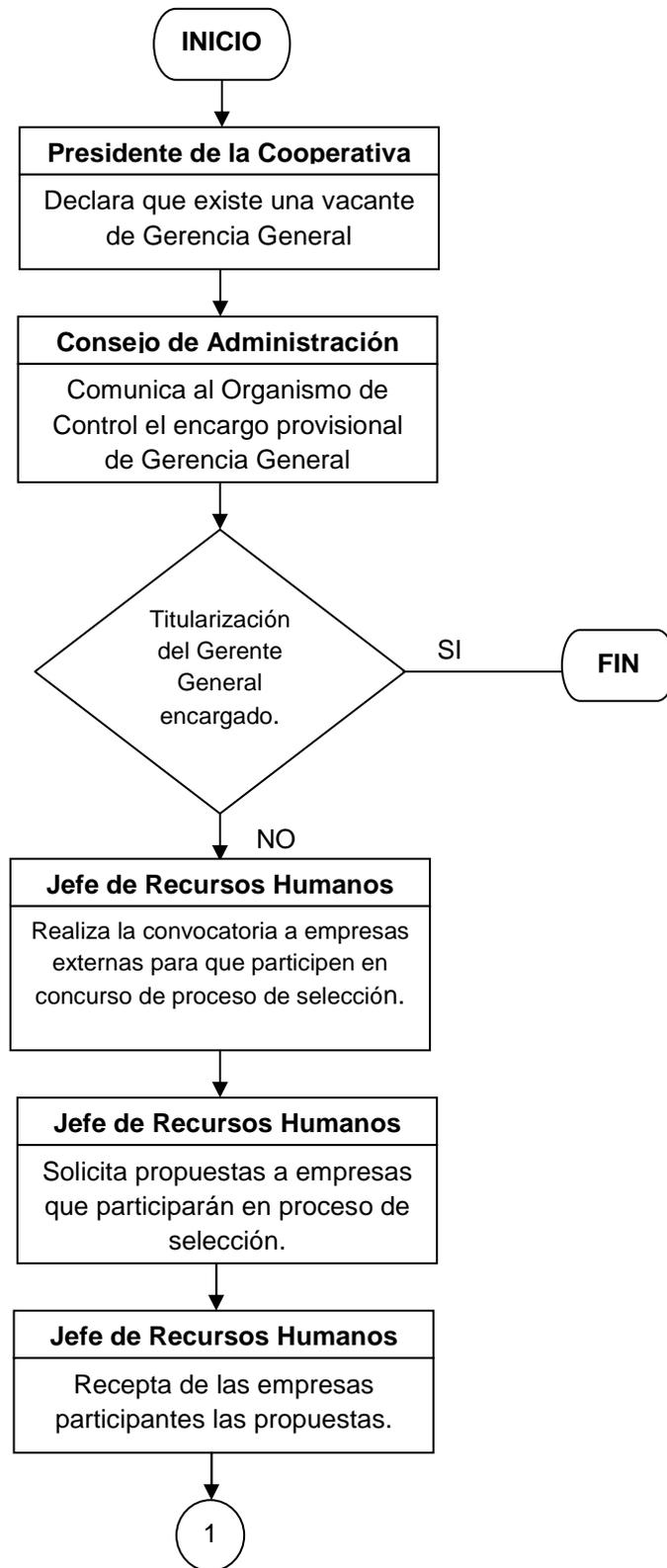


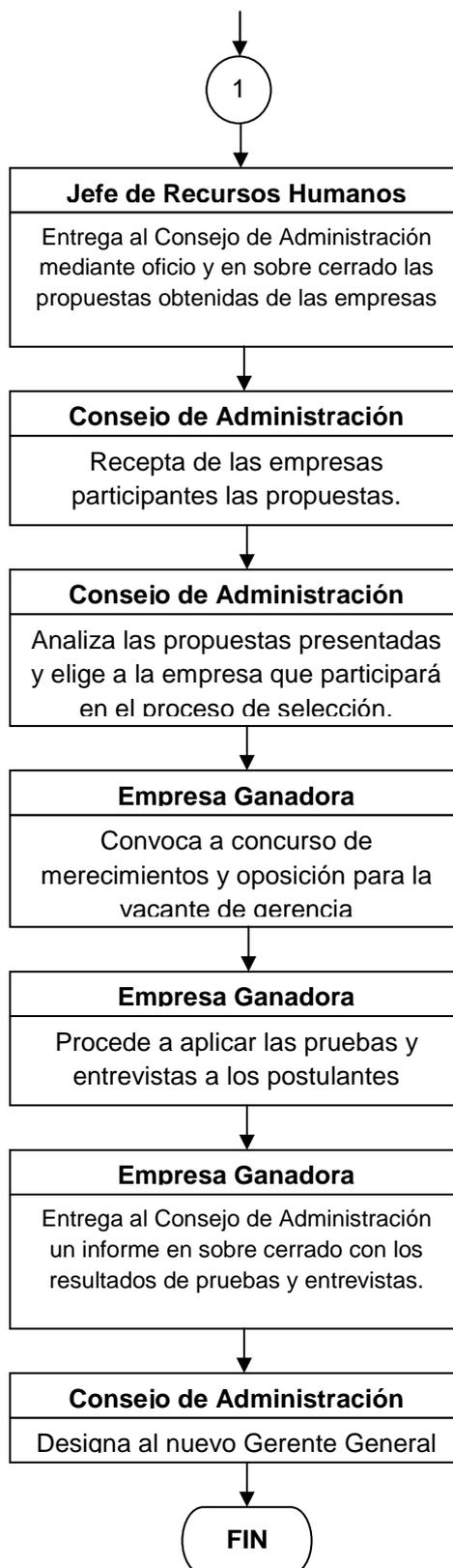
Proceso de Selección para Funcionarios





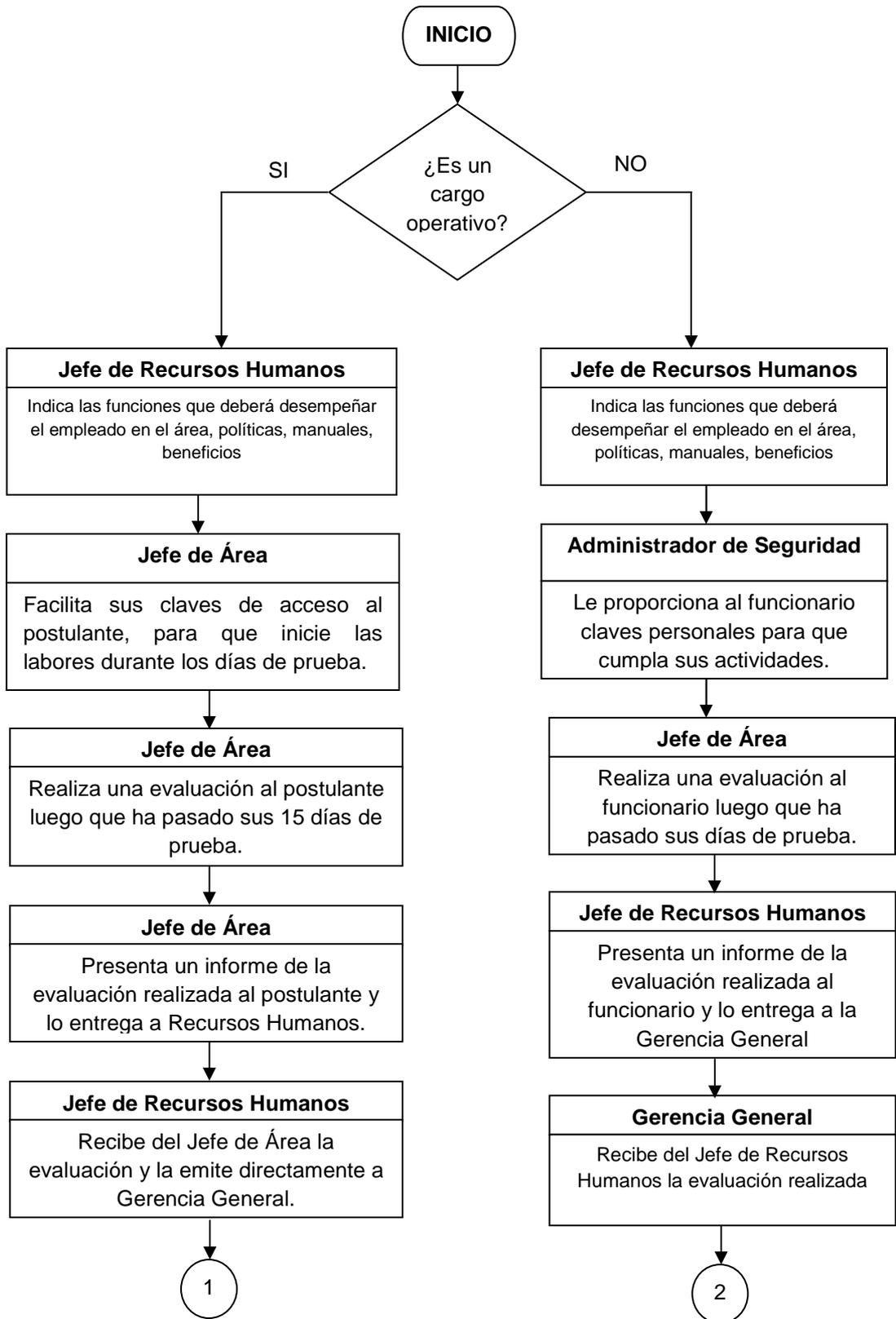
Proceso de Selección del Gerente General

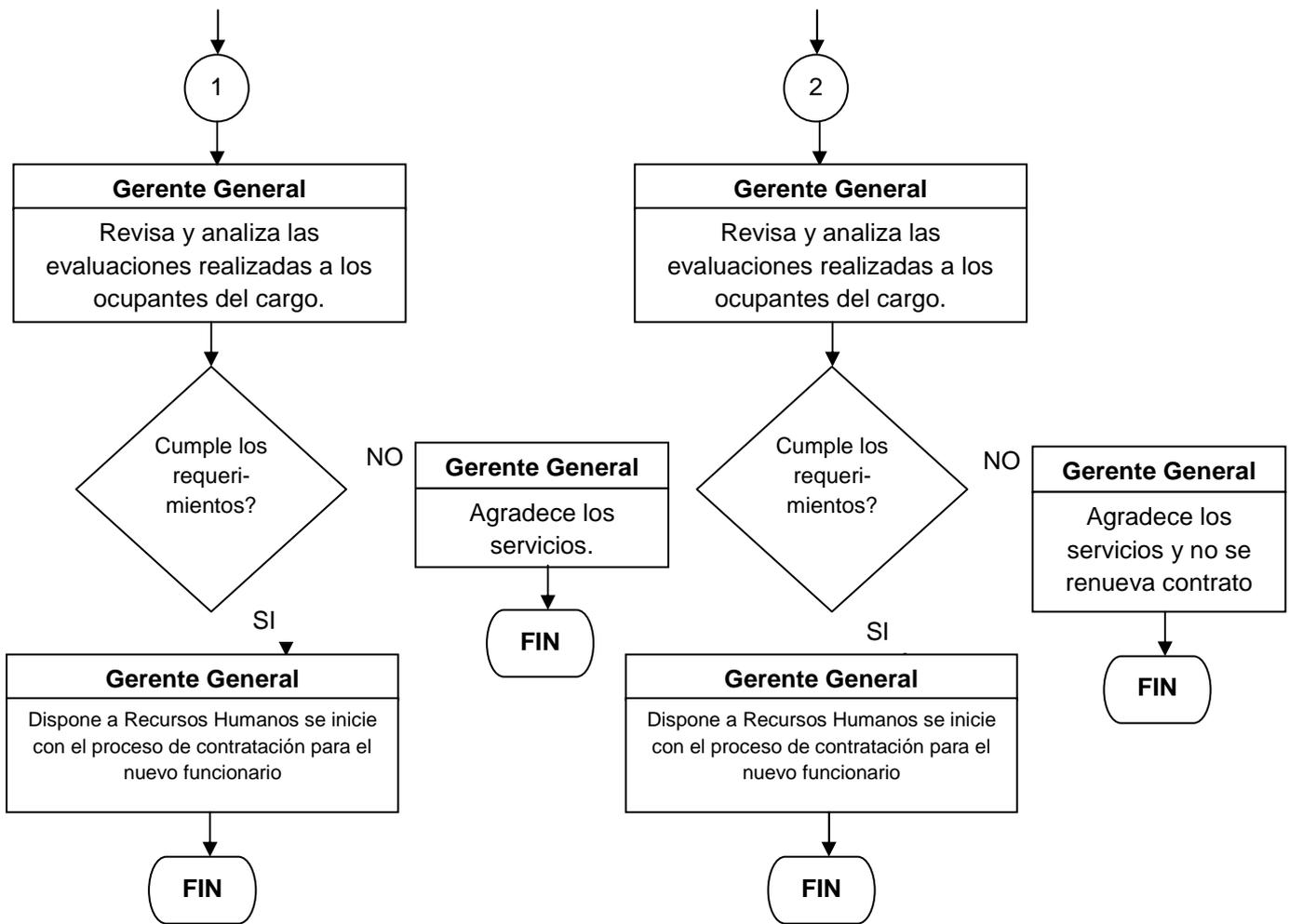




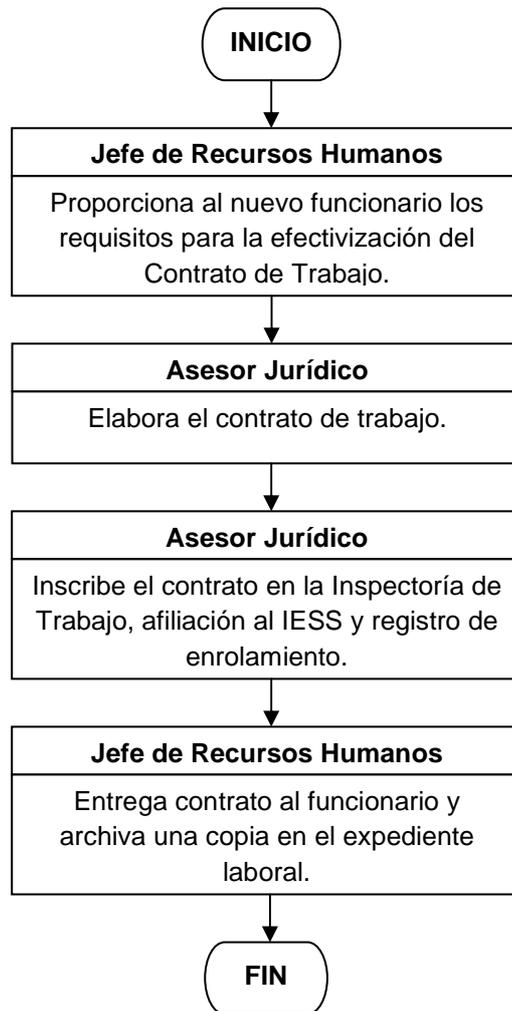
Es importante señalar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” es el absoluto responsable en todos los procesos de Selección de Personal que se lleven a efecto, únicamente para el caso de Selección de Gerente General, por ser considerado un proceso delicado es que se contrata una empresa externa, la misma que es elegida mediante concurso, esta nos ayuda con todo el proceso.

Proceso de Inducción





Proceso de Contratación



3.5 Funciones del Responsable del Proceso

- ✓ Realizar un reclutamiento de postulantes internos o externos con la finalidad de llenar una vacante existente en la Cooperativa.
- ✓ Ejecutar una adecuada selección y pre-selección (si el caso lo amerite) de los aspirantes a ocupar un determinado cargo.
- ✓ Preparar las pruebas necesarias que deberán ser aplicadas a los postulantes.
- ✓ Gestionar los trámites y procesos necesarios para convocar a concurso de merecimiento y oposición para llenar la vacante de Gerente General.
- ✓ Realizar los trámites correspondientes para que el Jefe de Área correspondiente, ayude con el proceso de inducción al aspirante del puesto.

3.6 Indicadores

Indicador	Descripción / Forma de Cálculo	Responsable de la Medición	Frecuencia de Medición	Responsable de la Revisión
eficiencia en la identificación del perfil requerido.	$\frac{\text{Calif. Instrucción} + \text{Calif. Experiencia} + \text{Calif. Habilidades y condiciones especiales}}{\text{Total del Puntaje Máximo}} (100)$	Jefe de Recursos Humanos	trimestral (dependera de la frecuencia con que requiera evaluar una incorporación)	Oficial de Riesgo Operativo

3.7 Conclusiones

La incorporación de personal, considerado como un proceso clave dentro de la Gestión de Recursos Humanos, contiene algunos subprocesos que ha sido indispensable describirlos en el presente trabajo, siendo estos el proceso de selección, contratación e inducción del personal los mismos que contiene políticas y diagramas de flujo que nos permitan identificar claramente cuál es el proceso que debemos seguir.

3.8 Formatos de Levantamiento de Información

		FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS				UNIDAD DE PROCESOS		
						FLP -01		
Nombre del proceso/subproceso: Incorporación / Reclutamiento Nombre del procedimiento*: Fecha de Levantamiento: 04/08/2009 Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides. Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso								
#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Anuncia su retiro y se crea una vacante	ex funcionario	1 día				x	
2	Dispone el requerimiento de un profesional (es) para cubrir una vacante.	Gerente General	2 días				x	
3	Revisa el Inventario de Capital Humano dependiendo del perfil requerido	Jefe de Recursos Humanos	3 días				x	
4	Llama a concurso interno para la vacante	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	Si no existen profesionales internos que cumplan con el perfil requerido, se convoca a concurso externo.

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso

La presente matriz fue levantada con el objetivo de identificar el tiempo en el que se tomara cada proceso, describimos las actividades que se ejecutan en el proceso, debemos realizarlo en forma secuencial; seguido de esto determinamos el responsable de cada actividad así como el tiempo máximo en el que se deberá ejecutar, la frecuencia de la actividad la fijamos para conocer y preparar los insumos para el desarrollo de las actividades.



FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS

**UNIDAD DE PROCESOS
FLP -01**

Nombre del proceso/subproceso: Incorporación / Selección
Nombre del procedimiento*: Selección de Funcionarios y Jefes Departamentales.
Fecha de Levantamiento: 04/08/2009
Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides.
Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso

#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Recepta las postulaciones de los aspirantes internos a la vacante	Jefe de Recursos Humanos	2 dias				x	en el caso que se realice una convocatoria externa, se recepta las carpetas de los interesados.
2	Analizan las carpetas de los postulantes al cargo a ocupar en determinada área.	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Area	1 dias				x	en el caso de los postulantes internos, las carpetas ya se encuentran en Recursos Humanos.
3	Realiza una preselección de los aspirantes.	Jefe de Recursos Humanos	1 dia				x	si se trata de postulantes internos, no se realiza una preselección.
4	Prepara las pruebas que van a ser aplicadas a los postulantes de acuerdo a las funciones que deberá cumplir.	Jefe de Recursos Humanos	1 dia				x	
5	Aplica las pruebas a los postulantes internos seleccionados	Jefe de Recursos Humanos	1 dia				x	
6	Califica y analiza las pruebas aplicadas	Jefe de Recursos Humanos	2 dias				x	
7	Realiza entrevista a los postulantes que hayan alcanzado los mejores puntajes en las pruebas.	Jefe de Recursos Humanos	1 dia				x	
8	Presenta resultados a Gerencia	Jefe de Recursos Humanos	1 dia				x	Si se trata de Jefes Departamentales, el Gerente General presenta una terna ante el Consejo de Administración y son ellos quienes elige el nuevo jefe.
9	Analiza y evalúa los resultados	Gerente General	2 dias				x	
10	Autoriza se realice el proceso de inducción y/o el contrato del funcionario.	Gerente General	1 dia				x	si es funcionario interno, el gerente autoriza la remoción de su puesto de trabajo.

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS

**UNIDAD DE PROCESOS
FLP -01**

Nombre del proceso/subproceso: Incorporación / Selección.
Nombre del procedimiento*: Selección del Gerente General.
Fecha de Levantamiento: 04/08/2009
Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides.
Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso

#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Declara que existe una vacante de Gerencia General	Presidente de la Cooperativa	1 día				x	
2	Comunica al Organismo de Control el encargo provisional de Gerencia General.	Consejo de Administración	1 día				x	Si se titulariza al Gerente General se termina el proceso.
3	Realiza la convocatoria a empresas externas para que participen en concurso de proceso de selección.	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	
4	Solicita propuestas a empresas que participarán en proceso de selección.	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	
5	Recepta de las empresas participantes las propuestas.	Jefe de Recursos Humanos	5 días				x	
6	Entrega al Consejo de Administración mediante oficio y en sobre cerrado las propuestas obtenidas de las empresas	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	
8	Analiza las propuestas presentadas y elige a la empresa que participará en el proceso de selección.	Consejo de Administración	2 días				x	
9	Convoca a concurso de merecimientos y oposición para la vacante de gerencia	Empresa Ganadora	1 día				x	
10	Procede a aplicar las pruebas y entrevistas a los postulantes	Empresa Ganadora	1 día				x	
11	Entrega al Consejo de Administración un informe en sobre cerrado con los resultados de pruebas y entrevistas	Empresa Ganadora	3 días				x	
12	Designa al nuevo Gerente General	Consejo de Administración	1 día				x	

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS

**UNIDAD DE PROCESOS
FLP -01**

Nombre del proceso/subproceso: Incorporación / Inducción

Nombre del procedimiento*:

Fecha de Levantamiento: 04/08/2009

Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides.

Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso

#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Da a conocer al aspirante las operaciones o funciones que deberá cumplir y le proporciona manuales.	Jefe de Area	5 dias				x	cuando se trata de cargos operativos, el postulante primero pasa por la fase de inducción luego le emiten el contrato; si se trata de cargos administrativos el funcionario pasa por la prueba de inducción con el contrato ya realizado.
2	Le proporciona al funcionario claves personales para que cumpla sus actividades.	Jefe de Seguridades	1 dia				x	si el postulante se encuentra en inducción sin contrato trabaja con las claves de su jefe inmediato.
3	Realiza una evaluación al funcionario o postulantes, luego que ha pasado sus días de prueba.	Jefe de Recursos Humanos.	15 dias				x	
4	Presenta un informe de la evaluación realizada al funcionario y lo entrega a Recursos Humanos	Jefe de Area	1 dia				x	
5	Recibe del Jefe de Área la evaluación y la emite directamente a Gerencia	Jefe de Area	1 dia				x	
6	Revisa y analiza las evaluaciones realizadas a los postulantes.	Gerente General	1 dia				x	si el postulante no cumple con los requerimientos, agradece sus servicios en el caso que no tenga contrato, pero si lo tuviese no se realiza la renovación del mismo.
7	Dispone se inicie con el proceso de contratación para el nuevo funcionario en el caso que no lo tenga, caso contrario se le renueva el contrato.	Gerente General	2 dias				x	

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS

**UNIDAD DE PROCESOS
FLP -01**

Nombre del proceso/subproceso: Incorporación / Contratación.

Nombre del procedimiento*:

Fecha de Levantamiento: 04/08/2009

Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides.

Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso

#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Proporciona al nuevo funcionario los requisitos para la efectivización del Contrato de Trabajo.	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	
2	Elabora el contrato de trabajo.	Asesor Jurídico	1 día				x	
3	Inscribe el contrato en la Inspectoría de Trabajo, afiliación al IESS y registro de enrolamiento	Asesor Jurídico	30 días				x	Desde la fecha del contrato
4	Entrega contrato al funcionario y archiva una copia en el expediente laboral.	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

OBJETIVO
Realizar un llamamiento para profesionales internamente o externamente con la finalidad de llenar una vacante.

UNIDAD DE PROCESOS
FCP-01

UNIDAD O DEPARTAMENTO:
PROCESO: Incorporación
SUB PROCESO: Reclutamiento
PROCEDIMIENTO:
FECHA: 04/08/09

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
Empleados	Personas en General	Carpetas y/o Hojas de Vida	Anuncia su retiro y se crea una vacante Dispone el requerimiento de un profesional (es) para cubrir una vacante. Revisa el Inventario de Capital Humano dependiendo del perfil requerido Llama a concurso interno para la vacante	Carpetas y/o hojas de vida para el proceso	Recursos Humanos	
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS		ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
se inscriban	Hacer llegar hojas de vida en el plazo establecido.				los postulantes posean destrezas, habilidades acorde al cargo a ocupar.	
cumpla con el requerimiento	cumpla con el requerimiento					

Responsable del Proceso

Responsable del levantamiento del Proceso

La ficha de caracterización de procesos fue implementada con el objetivo de conocer los insumos que necesitamos como entrada del proceso y como estos se pueden convertir en el producto cuando el proceso termina, en la matriz determinamos en primera instancia las actividades del proceso en forma consecutiva, seguido de esto, detectamos cuales son nuestros proveedores (internos y/o externos) junto

con los insumos que ellos entregarán, para saber si cumplen con los requerimientos de la organización, detectamos cuales son nuestros clientes, es decir, quienes serán los que recibirán el producto al final del proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

UNIDAD O DEPARTAMENTO:
PROCESO: Incorporación
SUB PROCESO: Selección
PROCEDIMIENTO: Selección de Funcionarios
FECHA: 04/08/09

OBJETIVO
 realizar la selección de postulantes para aplicarles pruebas psicotécnicas con la finalidad de saber si están en condiciones de pasar al proceso de inducción.

UNIDAD DE PROCESOS
 FCP-01

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
postulaciones de los Empleados	postulaciones de las personas en General	Carpetas y/o Hojas de Vida	Recepta las postulaciones de los aspirantes internos a la vacante	Listado de personas que siguen participando en el proceso	Gerencia General	
		Pruebas	Analizan las carpetas de los postulantes al cargo a ocupar en determinada área.			
			Realiza una preselección de los aspirantes.			
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS	Prepara las pruebas que van a ser aplicadas a los postulantes de acuerdo a las funciones que deberá cumplir.	ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS	
INTERNOS	EXTERNOS		Aplica las pruebas a los postulantes internos seleccionados		INTERNOS	EXTERNOS
Confirman su participación	Confirman su participación	Cumple con los requerimientos del cargo	Realiza entrevista a los postulantes que hayan alcanzado los mejores puntajes en las pruebas.	proceso es transparente	requiere información precisa de las evaluaciones realizadas a los aspirantes.	
			Presenta resultados a Gerencia			
			Analiza y evalúa los resultados			
			Autoriza se realice el proceso de inducción y/o el contrato del funcionario			

 Responsable del Proceso

 Responsable del levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

OBJETIVO
Realizar los procedimientos adecuados para seleccionar el nuevo gerente general cuando el caso lo amerite.

UNIDAD DE PROCESOS
FCP-01

UNIDAD O DEPARTAMENTO: Incorporación
PROCESO: Selección.
SUB PROCESO: Selección de Gerente General.
PROCEDIMIENTO:
FECHA: 04/08/09

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
	Empresas especialistas en proceso de Selección	Propuestas de Selección	Declara que existe una vacante de Gerencia General Comunica al Organismo de Control el encargo provisional de Gerencia General. Realiza la convocatoria a empresas externas para que participen en concurso de proceso de selección. Solicita propuestas a empresas que participarán en proceso de selección. Recapta de las empresas participantes las propuestas.	Proceso de Selección Completo	Consejo de Administración	
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS	Entrega al Consejo de Administración mediante oficio y en sobre cerrado las propuestas obtenidas de las empresas	ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS	
INTERNOS	EXTERNOS		Recapta de las empresas participantes las propuestas.		INTERNOS	EXTERNOS
	Publicar la apertura del concurso		Analiza las propuestas presentadas y elige a la empresa que participará en el proceso de selección. Convoca a concurso de merecimientos y oposición para la vacante de gerencia Procede a aplicar las pruebas y entrevistas a los postulantes Entrega al Consejo de Administración un informe en sobre cerrado con los resultados de pruebas y entrevistas Designa al nuevo Gerente General			

Responsable del Proceso

Responsable del levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

OBJETIVO
Indicar los procedimientos y funciones que deberá cumplir en su cargo el nuevo funcionario.

UNIDAD DE PROCESOS
FCP-01

UNIDAD O DEPARTAMENTO:
PROCESO: Incorporación.
SUB PROCESO: Inducción.
PROCEDIMIENTO:
FECHA: 04/08/09

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
Jefe de Área y/o Recursos Humanos		Manuales, Políticas, Reglamentos de la Cooperativa	Da a conocer al aspirante las operaciones o funciones que deberá cumplir y le proporciona manuales.	Conocimiento óptimo de las funciones	Gerencia General	
			Le proporciona al funcionario claves personales para que cumpla sus actividades.			
			Realiza una evaluación al funcionario o postulantes, luego que ha pasado sus días de prueba.			
			Presenta un informe de la evaluación realizada al funcionario y lo entrega a Recursos Humanos			
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS	Recibe del Jefe de Área la evaluación y la emite directamente a Gerencia	ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS	
INTERNOS	EXTERNOS		INTERNOS		EXTERNOS	
Cumpla con las funciones de manera óptima				proceso es transparente	requiere información precisa de las evaluaciones realizadas a los aspirantes.	

Responsable del Proceso

Responsable del levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

OBJETIVO
 realizar legalmente la contratación de un nuevo funcionario dentro de la Cooperativa.

UNIDAD DE PROCESOS
 FCP-01

UNIDAD O DEPARTAMENTO:
PROCESO: Incorporación.
SUB PROCESO: Contratación.
PROCEDIMIENTO:
FECHA: 04/08/09

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
Recursos Humanos		Documentos del nuevo funcionario, formulario del IESS	Proporciona al nuevo funcionario los requisitos para la efectivización del Contrato de Trabajo. Elabora el contrato de trabajo. Inscribe el contrato en la Inspectoría de Trabajo, afiliación al IESS y registro de enrolamiento Entrega contrato al funcionario y archiva una copia en el expediente laboral.	Contrato de Trabajo	Recursos Humanos	
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS		ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
datos básicos: clase de trabajo a desempeñar, tiempo del contrato.				clausulas bien definidas	contrato legalmente realizado.	

 Responsable del Proceso

 Responsable del levantamiento del Proceso

CAPITULO IV

4. PROCESO DE PERMANENCIA DEL PERSONAL

4.1 Objetivo

Determinar los procedimientos y definir políticas adecuadas que el Departamento de Recursos Humanos debe llevar a cabo en la permanencia de cada uno de los funcionarios, con la finalidad de conseguir un adecuado clima laboral dentro de la institución y así poder dar cumplimiento a los programas de trabajo que permitan cumplir con las expectativas de nuestros socios y/o clientes.

4.2 Alcance

El presente manual está enfocado al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda.

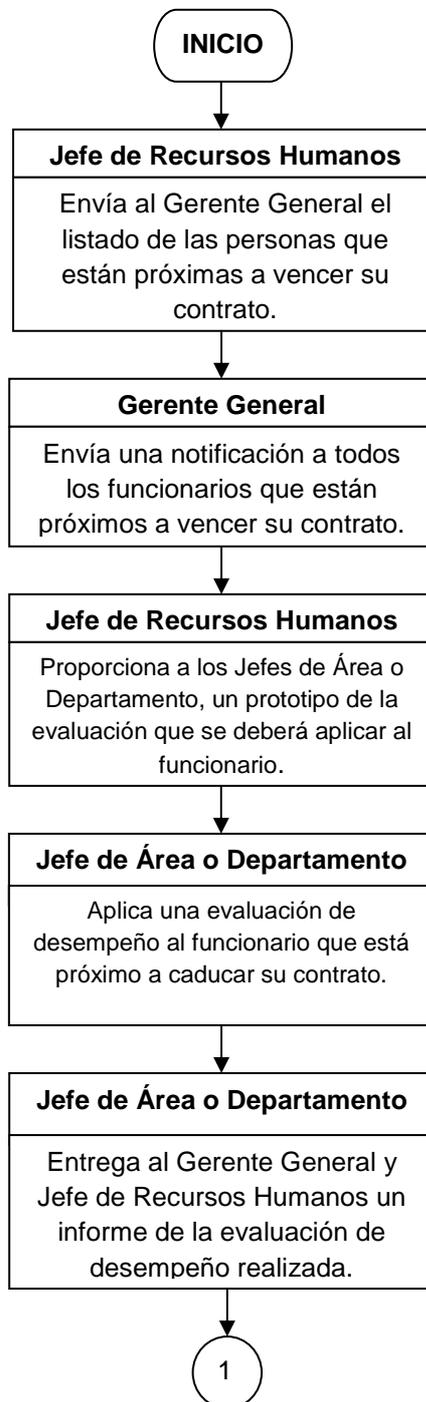
4.3 Políticas

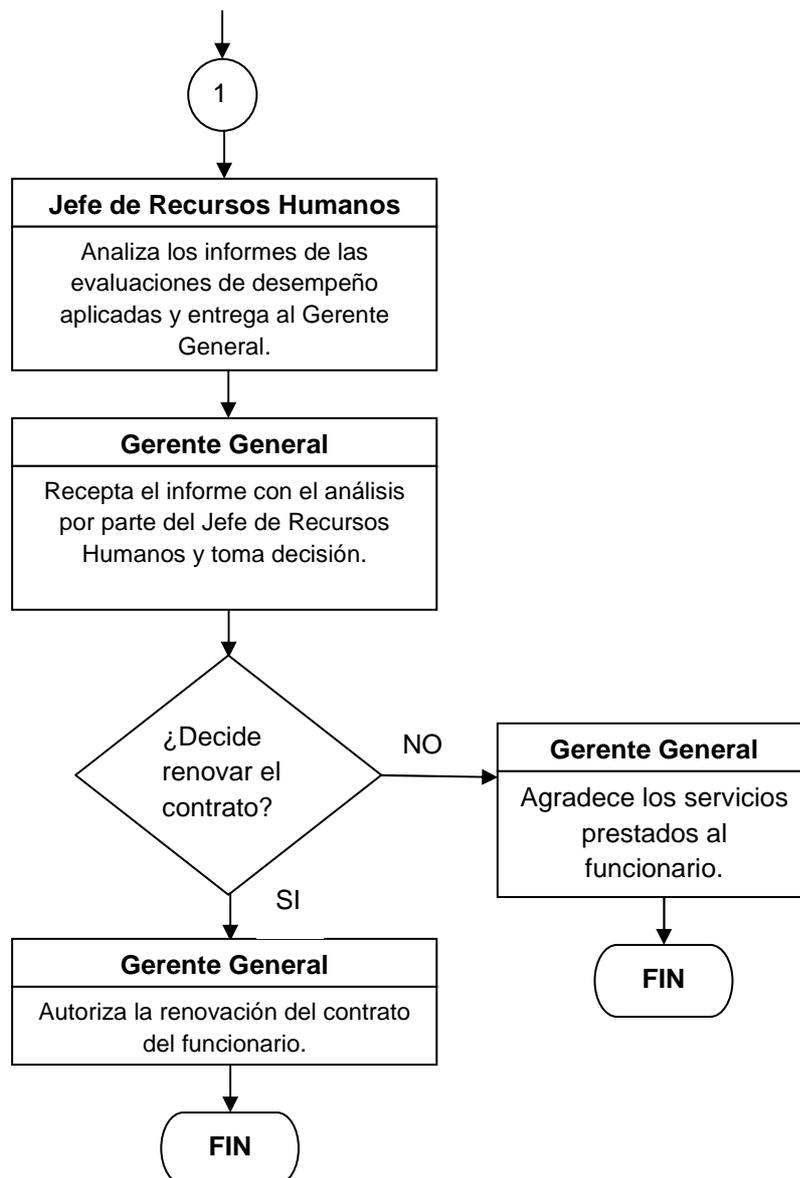
- 4.3.1 El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de planificar y facilitar las evaluaciones de desempeño a los Jefes Departamentales para aplicarlas trimestral o semestralmente a todo el personal.
- 4.3.2 Será responsabilidad del Jefe Inmediato, conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos, realizar obligatoriamente la evaluación a los empleados en el periodo de prueba de 90 días.
- 4.3.3 El Jefe Inmediato será el responsable de desarrollar objetivamente y con profesionalismo el proceso de evaluación y deberá presentar los resultados al Jefe de Recursos Humanos para los fines pertinentes.
- 4.3.4 El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de procesar y administrar los resultados individuales de las evaluaciones para capacitar, ascender, promocionar y realizar reconocimientos, incentivos laborales o tomar decisiones a favor o en contra del empleado con respecto a su permanencia.
- 4.3.5 El Jefe de Recursos Humanos para lograr la permanencia del personal, deberá crear condiciones idóneas para el trabajador, promoviendo la capacitación y formación laboral.

- 4.3.6 El Departamento de Recursos Humanos, deberá gestionar la realización de capacitaciones, en base a las falencias encontradas en los resultados que arrojen las evaluaciones de desempeño aplicadas a los funcionarios.
- 4.3.7 Los funcionarios que accedan a cursos de capacitación, tendrán la obligación de desempeñarse en los cargos afines a su capacitación por un tiempo similar al de la duración de los programas de capacitación.
- 4.3.8 El Departamento de Recursos Humanos deberá dejar claras las funciones, atribuciones, derechos y obligaciones del nuevo funcionario, así como las normas sobre la jornada laboral y el uso adecuado del uniforme.
- 4.3.9 El Jefe de Área o Departamento correspondiente deberá recibir al nuevo funcionario, el mismo día de su integración, brindarle la bienvenida y proporcionarle todas las facilidades para su adaptación, así como las indicaciones pertinentes de sus labores en forma detallada.
- 4.3.10 Los Jefes Departamentales deberán cumplir y hacer cumplir, así como orientar el trabajo de las diferentes áreas o departamentos en función del Plan estratégico, Manuales, Reglamentos y otros documentos emanados por los diferentes Órganos Directivos y/o Departamentos de la Cooperativa.
- 4.3.11 Será función de los Jefes Departamentales controlar que el personal a su cargo cumpla con el Reglamento Interno de la Cooperativa.
- 4.3.12 Para efecto de la gestión de remuneraciones, los funcionarios de cargos operativos deberán hacer llegar el reporte de horas extras hasta el día 20 de cada mes.
- 4.3.13 Las empresas o instituciones externas deberán hacer llegar al Departamento de Recursos Humanos hasta el día 20 de cada mes, el reporte de los consumos realizados por los funcionarios de la Cooperativa con la finalidad de efectuar los descuentos correspondientes.
- 4.3.14 El Jefe de Recursos Humanos para llenar una vacante, deberá priorizar a los funcionarios de la Cooperativa, con la finalidad de incentivar y promocionar su desarrollo dentro de la Institución.

4.4 Diagrama de Flujo

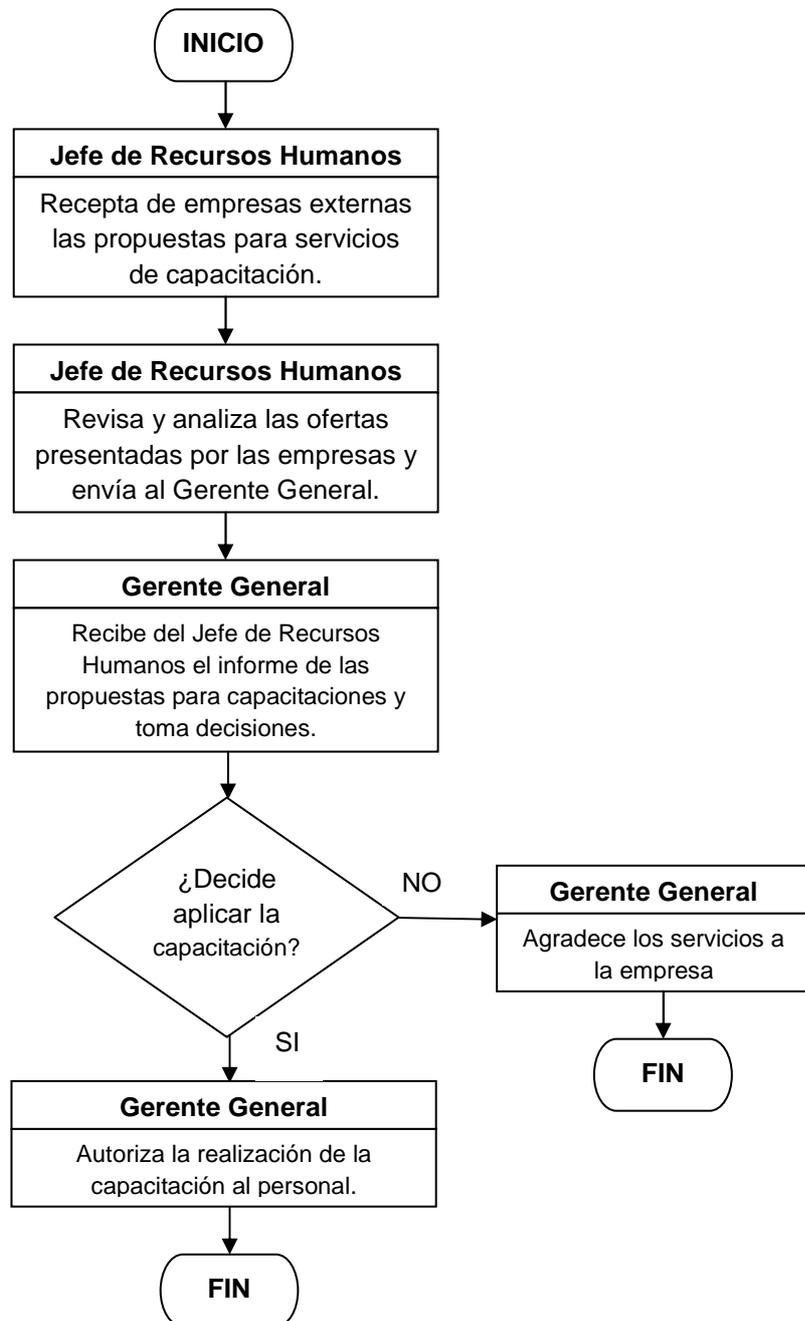
Evaluación de Desempeño





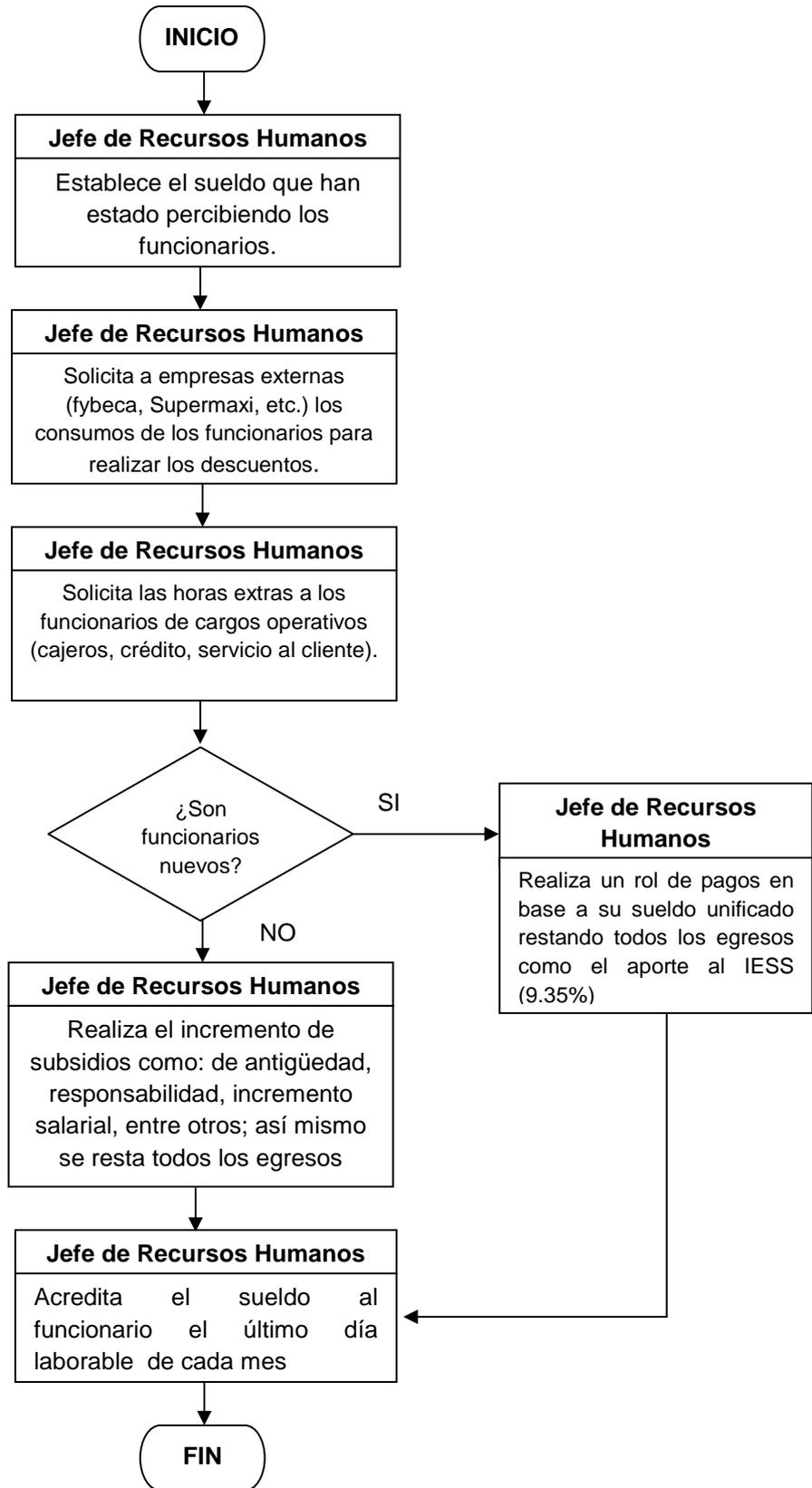
En el proceso de Evaluación de Desempeño diagramado se determina que aplica únicamente para el personal que corresponde a Plazo Fijo, es decir, de quienes están próximos a vencer su contrato; se ha establecido el desarrollo de este proceso con prioridad, por cuanto se sentía la necesidad urgente de depurar el ejercicio de funciones de este personal.

Capacitación



Gestión de las Remuneraciones

(Anexo 2)



4.5 Funciones del Responsable del Proceso

- ✓ Administrar eficientemente todo el capital humano de la Cooperativa.
- ✓ Gestionar y facilitar los trámites correspondientes a los Jefes Departamentales para realizar una evaluación de desempeño a los funcionarios.
- ✓ Preparar o diseñar un modelo de prueba de evaluación que deberá ser aplicada al funcionario.
- ✓ Analizar las falencias en el personal para en base a éstas ejecutar programas de capacitación en las áreas o departamentos que fuere necesario.
- ✓ Realizar los procedimientos adecuados para gestionar las remuneraciones a todos los funcionarios de la Cooperativa.

4.6 Indicadores

Indicador	Descripción / Forma de Cálculo	Responsable de la Medición	Frecuencia de Medición	Responsable de la Revisión
Número de horas de capacitación al personal.	$\frac{\text{Total de Horas de Capacitación}}{\text{Total de Funcionarios}}$	Jefe de Recursos Humanos	mensual	Oficial de Riesgo Operativo
Inversión en capacitaciones por funcionario	$\frac{\text{Total de Gasto en Capacitaciones}}{\text{Total de Funcionarios}}$	Jefe de Recursos Humanos	mensual	Oficial de Riesgo Operativo
Tasa de Accidentabilidad Laboral por trabajador	$\frac{\text{Número de días perdidos}}{\text{Total de trabajadores}} * (100)$	Jefe de Recursos Humanos	mensual	Oficial de Riesgo Operativo
Tasa de Rotación por trabajador (en base a entradas y salidas del personal)	$\frac{\frac{\text{Ingresos + Salidas}}{2}}{\text{Total de funcionarios del período}} * (100)$	Jefe de Recursos Humanos	semestral	Oficial de Riesgo Operativo
Índice de ausentismo Laboral	$\frac{\text{Número de empleados por horas perdidas}}{\text{Número de empleados por horas de trabajo}}$	Jefe de Recursos Humanos	mensual	Oficial de Riesgo Operativo

4.7 Conclusiones

El proceso de permanencia dentro de una organización nos ayuda a definir cuáles son los factores que debemos considerar para promover al personal, elaborar planes de carrera por ello se ha definido algunos subprocesos que nos ayuden gestionar de mejor manera la estabilidad de nuestra gente, los subprocesos que se han definido son los siguientes: Evaluación de Desempeño, Capacitación y Gestión de Remuneraciones.

4.8 Formato de Levantamiento de Información

		FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS				UNIDAD DE PROCESOS			
						FLP -01			
Nombre del proceso/subproceso: Permanencia / Evaluación de Desempeño. Nombre del procedimiento*: Fecha de Levantamiento: 11/08/2009 Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides. Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso									
#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones	
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros		
1	Envía al Gerente General el listado de las personas que están próximas a vencer su contrato.	Jefe de Recursos Humanos	1 día			x			
2	Envía una notificación a todos los funcionarios que están próximos a vencer su contrato.	Gerente General	1 día				x		
3	Proporciona a los Jefes de Área o Departamento, un prototipo de la evaluación que se deberá aplicar al funcionario.	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x		
4	Aplica una evaluación de desempeño al funcionario que está próximo a caducar su contrato.	Jefe de Área o Departamento	2 días				x		
5	Entrega al Gerente General y Jefe de Recursos Humanos un informe de la evaluación de desempeño realizada.	Jefe de Área o Departamento	1 día				x		
6	Analiza los informes de las evaluaciones de desempeño aplicadas y entrega al Gerente General.	Jefe de Recursos Humanos	2 días				x		
7	Recepta el informe con el análisis por parte del Jefe de Recursos Humanos y toma decisión.	Gerente General	2 días				x	Si el Gerente General no decide renovar el contrato, agradece los servicios al funcionario.	
8	Autoriza la renovación del contrato del funcionario.	Gerente General	1 día				x		

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS

UNIDAD DE PROCESOS

FLP -01

Nombre del proceso/subproceso: Permanencia / Capacitación.

Nombre del procedimiento*:

Fecha de Levantamiento: 11/08/2009

Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides.

Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso

#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Recepta de empresas externas las propuestas para servicios de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	3 días				x	
2	Revisa y analiza las ofertas presentadas por las empresas y envía al Gerente General.	Jefe de Recursos Humanos	2 días				x	
3	Recibe del Jefe de Recursos Humanos el informe de las propuestas para capacitaciones y toma decisiones.	Gerente General	1 día				x	
4	Autoriza la realización de la capacitación al personal.	Gerente General	1 día				x	Si el Gerente General no decide aplicar la capacitación, agradece los servicios a la empresa.

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS

**UNIDAD DE PROCESOS
FLP -01**

Nombre del proceso/subproceso: Permanencia / Gestión de las Remuneraciones.
Nombre del procedimiento*:
Fecha de Levantamiento: 11/08/2009
Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides.
Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso

#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Establece el sueldo que han estado percibiendo los funcionarios.	Jefe de Recursos Humanos	1 día			x		
2	Solicita a empresas externas (fybeca, Supermaxi, etc.) los consumos de los funcionarios para realizar los descuentos.	Jefe de Recursos Humanos	1 día			x		hasta el día 20 de cada mes
3	Solicita las horas extras a los funcionarios de cargos operativos (cajeros, crédito, servicio al cliente).	Jefe de Recursos Humanos	1 día			x		hasta el día 20 de cada mes
4	En el casos de funcionarios antiguos, realiza el incremento de subsidios como: de antigüedad, responsabilidad, incremento salarial, entre otros; así mismo se resta todos los egresos como el aporte al IESS (9.35%)	Jefe de Recursos Humanos	1 día			x		Si se trata de funcionarios nuevos, se realiza un rol de pagos en base a su sueldo unificado, restando todos los egresos como anticipos, aporte al IESS (9.35%)
5	Acredita el sueldo al funcionario el último día laborable de cada mes	Jefe de Recursos Humanos	1 día			x		

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

UNIDAD O DEPARTAMENTO:

PROCESO: Permanencia
SUB PROCESO: Evaluación de Desempeño.

PROCEDIMIENTO:

FECHA: 11/08/09

OBJETIVO

Mediante una prueba diseñada previamente aplicar una evaluación a los funcionarios con la finalidad de obtener resultados que ayuden a diseñar cambios.

UNIDAD DE PROCESOS

FCP-01

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
		formato de evaluacion	Envía al Gerente General el listado de las personas que están próximas a vencer su contrato.	evaluación de desempeño a cada empleado	Gerencia General	
funcionarios			Envía una notificación a todos los funcionarios que están próximos a vencer su contrato.			
			Proporciona a los Jefes de Área o Departamento, un prototipo de la evaluación que se deberá aplicar al funcionario.			
			Aplica una evaluación de desempeño al funcionario que está próximo a caducar su contrato.			
			Entrega al Gerente General y Jefe de Recursos Humanos un informe de la evaluación de desempeño realizada.			
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS	ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS		
INTERNOS	EXTERNOS			INTERNOS	EXTERNOS	
		buenos resultados	Analiza los informes de las evaluaciones de desempeño aplicadas y entrega al Gerente General.	La matriz no es suficiente.	Que sean oportunos los informes. Deben ser objetivos y profesionales. Debería elaborarse algún otro tipo de matriz.	
compromiso y veracidad para llenar las pruebas			Recepta el informe con el análisis por parte del Jefe de Recursos Humanos y toma decisión.			
			Autoriza la renovación del contrato del funcionario.			

 Responsable del Proceso

 Responsable del levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

UNIDAD O DEPARTAMENTO:

PROCESO: Permanencia

SUB PROCESO: Capacitación.

PROCEDIMIENTO:

FECHA: 11/08/09

OBJETIVO

Preparar y mejorar a los funcionarios constantemente para obtener mejores resultados en cada una de las áreas de trabajo de la cooperativa.

UNIDAD DE PROCESOS

FCP-01

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
		propuesta de capacitación	Recepta de empresas externas las propuestas para servicios de capacitación.	capacitación	funcionarios	
empleados			Revisa y analiza las ofertas presentadas por las empresas y envía al Gerente General.			
			Recibe del Jefe de Recursos Humanos el informe de las propuestas para capacitaciones y toma decisiones.			
			Autoriza la realización de la capacitación al personal.			
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS	ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS		
INTERNOS	EXTERNOS			INTERNOS	EXTERNOS	
que la capacitación este ligada a las funciones de cada cargo			Buenas son prácticas adecuadas a los requerimientos.	Que se establezcan programas con capacitación integral. Que se realicen capacitaciones continuas. Que sean específicas		

Responsable del Proceso

Responsable del levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

UNIDAD O DEPARTAMENTO:

PROCESO: Permanencia
SUB PROCESO: Gestión de las Remuneraciones.

PROCEDIMIENTO:

FECHA: 11/08/09

OBJETIVO

Realizar los procedimientos adecuados para gestionar las remuneraciones eficientemente a todos los funcionarios de la Cooperativa.

UNIDAD DE PROCESOS

FCP-01

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
departamentos operativos	casas comerciales que mantienen convenio con la Cooperativa	información de horas extras y/o consumos de empleados	<p>Establece el sueldo que han estado percibiendo los funcionarios.</p> <p>Solicita a empresas externas (fybeca, Supermaxi, etc.) los consumos de los funcionarios para realizar los descuentos.</p> <p>Solicita las horas extras a los funcionarios de cargos operativos (cajeros, crédito, servicio al cliente).</p> <p>En el casos de funcionarios antiguos, realiza el incremento de subsidios como: de antigüedad, responsabilidad, incremento salarial, entre otros; así mismo se resta todos los egresos como el aporte al IESS (9.35%)</p>	roles de pago	empleados	casas comerciales
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS	ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS		
INTERNOS	EXTERNOS			INTERNOS	EXTERNOS	
hasta el 20 de cada mes se hagan llegar las horas extras trabajadas por el personal	hasta el 20 de cada mes se hagan llegar el total de consumos de cada empleado	información completa para poder hacer los descuentos y/o acreditaciones respectivas	Acredita el sueldo al funcionario el último día laborable de cada mes		roles de pago a empleados correctamente elaborados	pagos a las casas comerciales a tiempo

Responsable del Proceso

Responsable del levantamiento del Proceso

CAPITULO V

5. PROCESO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

5.1 Objetivo

Definir políticas y determinar todos los procedimientos adecuados que el Departamento de Recursos Humanos debe llevar a cabo en el proceso de desvinculación de personal de la Institución, con la finalidad de poder dar cumplimiento a los procesos y normas legales necesarias para evitar cualquier tipo de inconveniente tanto para el funcionario como para la Cooperativa.

5.2 Alcance

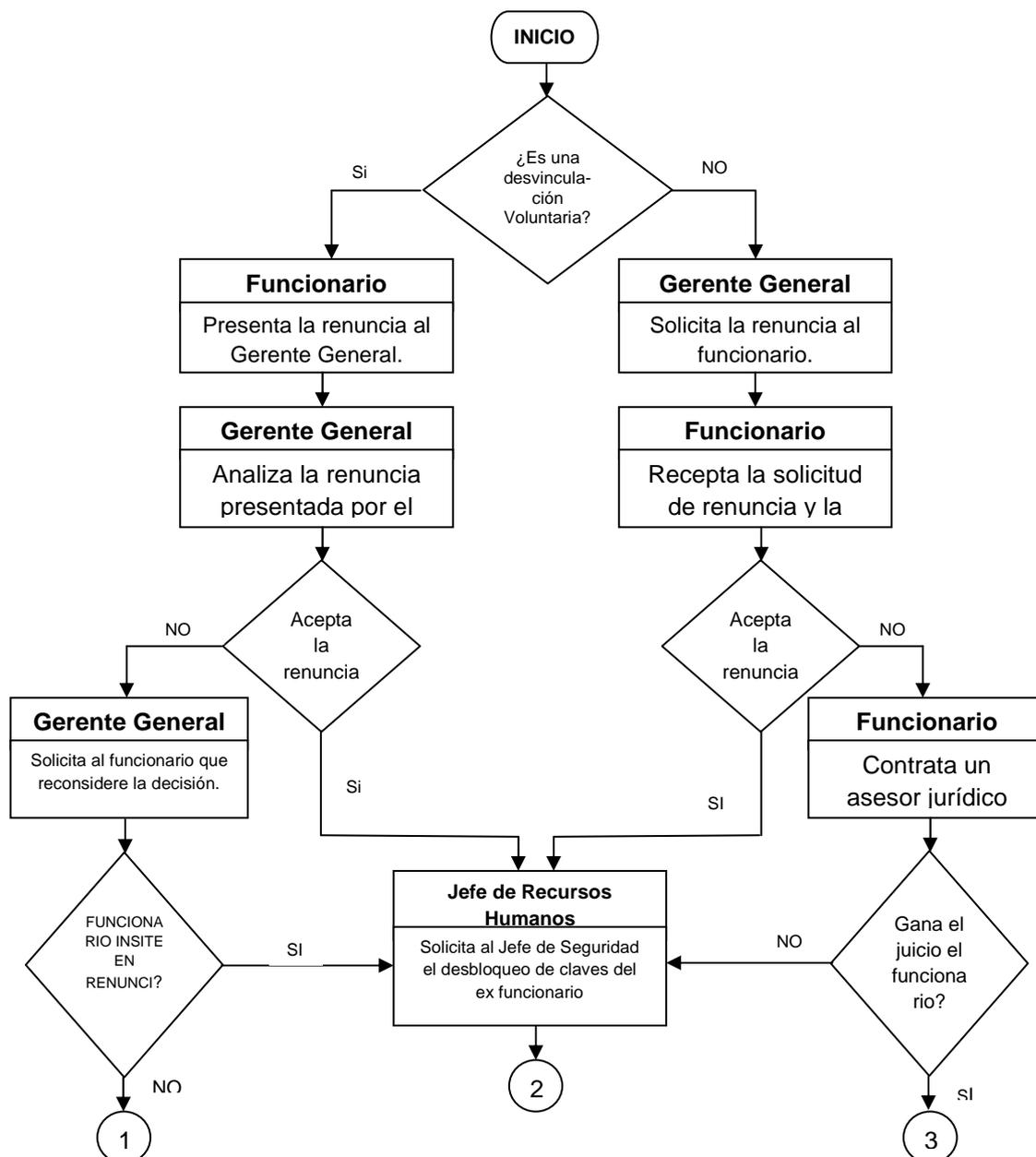
El presente manual está enfocado al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda.

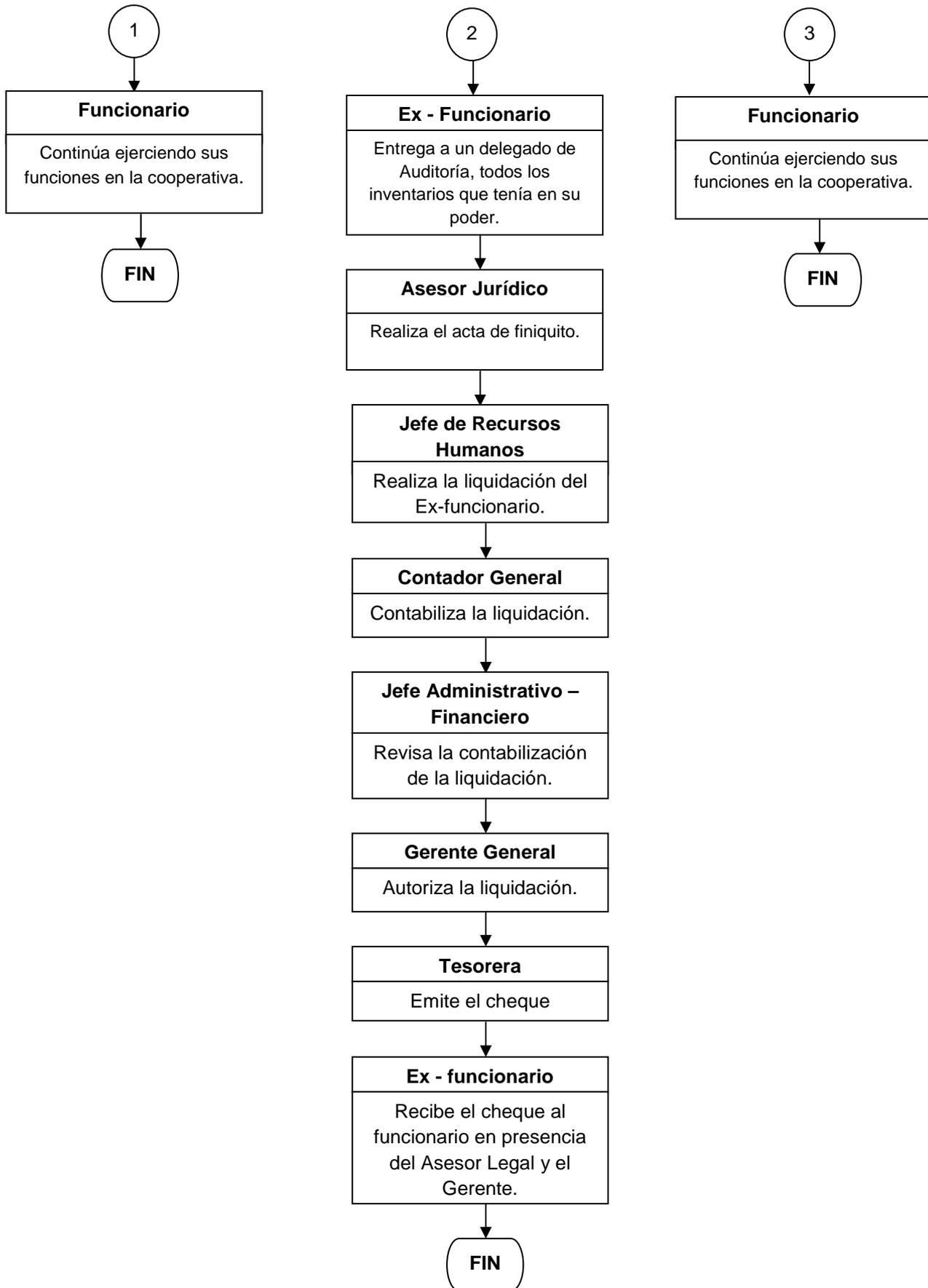
5.3 Políticas

- 5.3.1 En caso de despido o desahucio, el Departamento de Recursos Humanos deberá conjuntamente con la liquidación presentar en la Inspectoría de Trabajo los siguientes documentos: liquidación de haberes, el documento en el que se disponga realizar el trámite de la liquidación, un certificado del IESS de estar al día en los aportes, el nombramiento del Gerente con cédula de Identidad y el cheque a nombre de la Inspectoría Provincial de Trabajo de Loja.
- 5.3.2 En el caso que el funcionario sea quien presente la renuncia se adjuntarán los mismos documentos detallados en el inciso anterior, pero el cheque deberá ir a nombre del Ex – funcionario.
- 5.3.3 El Jefe de Recursos Humanos deberá solicitar al Jefe de Seguridad el desbloqueo de claves al ex funcionario de la Cooperativa en un plazo máximo de un día.
- 5.3.4 EL Jefe de Recursos Humanos deberá notificar al ex funcionario que realice la entrega a un auxiliar de Auditoría de todos los inventarios que tenía en su poder cuando cumplía las funciones dentro de la Cooperativa.

- 5.3.5 Será obligación del ex funcionario dejar entregando al Jefe de Recursos Humanos los uniformes y la credencial que utilizó durante su tiempo de trabajo en un plazo de un día.
- 5.3.6 El Asesor Jurídico de la Cooperativa será el encargado de realizar el acta de finiquito en forma clara y concisa en un plazo no mayor a un día.
- 5.3.7 El Jefe de Recursos Humanos deberá realizar la liquidación del ex funcionario en un plazo máximo de dos días.
- 5.3.8 El Contador General en un plazo de dos días, deberá ser quien contabilice la liquidación.
- 5.3.9 El Jefe Administrativo – Financiero deberá revisar la contabilización de la liquidación máximo en un día.

5.4 Diagrama de Flujo





5.5 Controles

El Inspector de trabajo entrega el cheque al ex funcionario en la Insectoría, en presencia del Asesor Legal y el Gerente General.

5.6 Funciones de Responsable de Proceso

- ✓ Dirigir todos los trámites necesarios para llevar a cabo correctamente la desvinculación de un funcionario.
- ✓ Emitir las respectivas notificaciones a todos los departamentos que intervienen en el proceso de desvinculación.
- ✓ Realizar el seguimiento constante durante todo el proceso, para agilizar la liquidación al ex funcionario.
- ✓ Emitir al ex funcionario la notificación que se debe entregar los activos que mantuvo en su poder durante su permanencia en la Cooperativa.

5.7 Indicadores

Indicador	Descripción / Forma de Cálculo	Responsable de la Medición	Frecuencia de Medición	Responsable de la Revisión
Tasa de Rotación (1)	$\frac{\text{Salidas de los funcionarios (voluntarias + las definidas por la empresa)}}{\text{Total de trabajadores del periodo}} * (100)$	Jefe de Recursos Humanos	mensual / anual	Oficial de Riesgo Operativo
Tasa de Rotación (2)	$\frac{\text{Salidas por renuncias voluntarias}}{\text{Total de trabajadores del periodo}} * (100)$ Sólo se tiene en cuenta los retiros por iniciativa de los funcionarios, con la finalidad de analizar los motivos que conducen a las personas a desvincularse.	Jefe de Recursos Humanos	mensual / anual	Oficial de Riesgo Operativo

5.8 Conclusiones

El proceso de desvinculación del personal constituye un proceso delicado, el mismo que debe tener sus políticas perfectamente definidas para que no existan controversias, en esta parte del trabajo se ha estructurado un solo diagrama de flujo en el que hemos determinado el proceso a seguir si es un tipo de desvinculación voluntaria o involuntaria.

5.9 Formato de Levantamiento de Información

		FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS				UNIDAD DE PROCESOS FLP -01		
Nombre del proceso/subproceso: Desvinculación / Desvinculación Voluntaria. Nombre del procedimiento*: Fecha de Levantamiento: 17/08/2009 Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides. Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso								
#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado de la Actividad	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Presenta la Renuncia al Gerente General.	Funcionario	1 día				x	
2	Analiza la renuncia presentada por el funcionario.	Gerente General	1 día				x	En el caso que el Gerente no acepte la renuncia del funcionario, solicita al mismo que reconsidere la decisión
3	Solicita al Jefe de Seguridad el desbloqueo de claves del ex funcionario.	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	
4	Entrega a un delegado de Auditoría, todos los inventarios que tenía en su poder.	Ex - funcionario	1 día				x	
5	Realiza el acta de finiquito.	Asesor Jurídico	1 día				x	
6	Realiza la liquidación del Ex-funcionario.	Jefe de Recursos Humanos	2 días				x	
7	Contabiliza la liquidación.	Contador General	2 días				x	
8	Revisa la contabilización de la liquidación.	Jefe Administrativo - Financiero	1 día				x	
9	Autoriza la liquidación.	Gerente General	1 día				x	
10	Emite el cheque	Tesorera	1 día				x	
11	Entrega el cheque en presencia del Asesor Legal y el Gerente.	Inspector	1 día				x	

* En caso de existir

Responsable del Proceso

Responsable del Levantamiento del Proceso

		FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS				UNIDAD DE PROCESOS		
						FLP -01		
Nombre del proceso/subproceso: Desvinculación / Desvinculación unilateral Nombre del procedimiento*: Fecha de Levantamiento: 17/08/2009 Usuario Responsable: Jefe de Recursos Humanos - Ana Sofía Benavides. Responsable del levantamiento: Asistente Unidad de Proceso								
#	Actividad	Responsable (Cargos)	Tiempo Aproximado	Frecuencia de la Actividad				Observaciones
				Diaria	Semanal	Mensual	Otros	
1	Solicita la renuncia al funcionario.	Gerente General	1 día				x	
2	Recepta la solicitud de renuncia y la analiza.	Funcionario.	1 día				x	Si el funcionario no acepta la renuncia, contrata los servicios jurídicos de un abogado para que lo defienda ante la Cooperativa.
3	Solicita al Jefe de Seguridad el desbloqueo de claves del ex funcionario	Jefe de Recursos Humanos	1 día				x	
4	Entrega a un delegado de Auditoría, todos los inventarios que tenía en su poder.	Ex - funcionario	1 día				x	
5	Realiza el acta de finiquito.	Asesor Jurídico	1 día				x	
6	Realiza la liquidación del Ex-funcionario.	Jefe de Recursos Humanos	2 días				x	
7	Contabiliza la liquidación.	Contador General	2 días				x	
8	Revisa la contabilización de la liquidación.	Jefe Administrativo - Financiero	1 día				x	
9	Autoriza la liquidación.	Gerente General	1 día				x	
10	Emite el cheque	Tesorera	1 día				x	
11	Entrega el cheque en presencia del Asesor Legal y el Gerente.	Inspector	1 día				x	

* En caso de existir

 Responsable del Proceso

 Responsable del Levantamiento del Proceso



FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

UNIDAD O DEPARTAMENTO:
PROCESO: Desvinculación
SUB PROCESO: Desvinculación Voluntaria.
PROCEDIMIENTO:
FECHA: 17/08/09

OBJETIVO
 Llevar a cabo el proceso de desvinculación de personal de la Institución, con la finalidad de poder dar cumplimiento a los procesos y normas legales necesarias para evitar cualquier tipo de inconveniente tanto para el funcionario como para la Cooperativa.

UNIDAD DE PROCESOS
 FCP-01

PROVEEDORES		INSUMO	PROCESOS	SERVICIOS PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNOS	EXTERNOS				INTERNOS	EXTERNOS
	empleado	documentos	Presenta la Renuncia al Gerente General. Analiza la renuncia presentada por el funcionario. Solicita al Jefe de Seguridad el desbloqueo de claves del ex funcionario. Entrega a un delegado de Auditoría, todos los inventarios que tenía en su poder.	salida del funcionario		inspectoria de trabajo
REQUERIMIENTOS		ATRIBUTOS	ATRIBUTOS	REQUERIMIENTOS		
INTERNOS	EXTERNOS			INTERNOS	EXTERNOS	
			Realiza el acta de finiquito. Realiza la liquidación del Ex-funcionario. Contabiliza la liquidación. Revisa la contabilización de la liquidación. Autoriza la liquidación. Emite el cheque Entrega el cheque en presencia del Asesor Legal y el Gerente.			

 Responsable del Proceso

 Responsable del levantamiento del Proceso

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación cumplió con su objetivo específico el mismo que estuvo enfocado a:

Gestionar el desarrollo de los procesos: Incorporación, Permanencia y Desvinculación de personal en de la Cooperativa “Padre Julián Lorente” en el año 2010.

En el desarrollo del presente trabajo se efectuaron algunas mejoras importantes en los procesos que se manejan en Recursos Humanos, tal es así que con la ejecución de los nuevos procesos estructurados y socializados al personal se han visto mejoras operativas y de conductas del personal bastante significativas.

Dentro del proceso de Incorporación se reconocieron algunos subprocesos importantes: Reclutamiento, Selección de personal, Selección de Gerente General e Inducción, estos procesos definidos han contribuido en realizar la inserción del personal adecuando a la institución, respetando la estructura organizacional establecida.

Definir los subprocesos de Evaluación de Desempeño, Capacitación y Gestión de Remuneraciones dentro del proceso de Permanencia nos ha ayudado a ver cambios significativos en el ambiente laboral; ha creado estabilidad a los empleados puesto que han percibido que las políticas determinadas en el subproceso de capacitación son consideradas una inversión mas que un gasto y ayudan a comprender a los empleados su crecimiento tanto personal como profesional dentro de la organización, de igual manera la Cooperativa ha comprendido la necesidad de la evaluación anual a su personal nuevo, pues, este proceso nos permite conocer el desenvolvimiento del personal que ingresa, tanto en elementos técnicos como de comportamiento y pertenencia con la institución.

El proceso de desvinculación involucra dentro de sí algunos desacuerdos naturales por parte del empleado y del empleador, por lo tanto lo que se logró establecer en el presente trabajo ha sido la identificación de políticas que nos permitan tener claro los pasos a seguir luego de un proceso de desvinculación, sea esta voluntaria o involuntaria.

En definitiva, puedo indicar, que para una mejor práctica de los procesos que se ejecuten en el área de Recursos Humanos, es imprescindible que todo el personal conozca de las políticas y procedimientos que se han definido, pues la ejecución ordenada de cada uno de estos nos ayudaran a consolidar y efectivizar de manera óptima el tiempo y los recursos invertidos.

RECOMENDACIONES:

Es importante que una vez levantados los procesos se realice un mejoramiento continuo con el objetivo de no perder la línea de proceso con la que se está logrando cambios tanto en metodologías y aplicación de procedimientos como en actitudes del personal de la institución. Para ello es importante tomar las recomendaciones que detallo a continuación:

Evaluar continuamente los procesos establecidos con el objetivo de conocer si es que se necesitan mejoras que tengan que ser ajustados a cambios de leyes tanto en el Ministerio de Relaciones Laborales como en el Instituto de Seguridad Social.

Crear un proceso en el que se determine el procedimiento de Evaluación de Desempeño aplicado a personal que tenga contrato Indefinido, esto contribuirá a poder determinar necesidades de capacitación tanto en un enfoque técnico como de competencias personales.

Definir un manual interno que me permita determinar escalas salariales para cada uno de los cargos en la Cooperativa.

Es imprescindible el levantamiento de Perfiles para cada cargo, esto nos ayudará a cumplir eficazmente con los procesos de Reclutamiento y Selección.

BIBLIOGRAFIA

- MANTILLA, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO
- GALLOWAY, Dianne, Mejora Continua de Procesos
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano.
- BERBIA, Patricia, Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno
- HOYLE, David, Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000
- VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial
- RICO, Rubén Roberto, Calidad Estratégica, Total: Total Quality Managment
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy, PFEIFFER, William, Planificación Estratégica Aplicada
- Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”
- Manual de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”
- Meltom Technologies, LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO,
http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno.

ANEXOS

Anexo 1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PADRE JULIAN LORENTE"
MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES
PROCESO: GESTION DEL RECURSO HUMANO

RESPONSABLE DEL AREA: ANA SOFIA BENAVIDES PERALTA

No.	PROCESO	ÁREA	PROYECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA	RESPONSABLE PRINCIPAL	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES POR PROYECTO
1	AT-01 Administración de la nómina	Recursos Humanos	POLÍTICAS	No se tienen definidas las políticas en la entrega de anticipos a los colaboradores	Establecer políticas que permitan la administración de los anticipos entregados a los colaboradores	Jefe de Recursos Humanos	1. Coordinar una reunión con Comité Ejecutivo para la definición de la políticas. 2. Definir las Políticas de anticipos 3. Difundir las políticas	Menos de 1 mes	Jefe Administrativo Financiero - Jefe de Recursos Humanos
2	AT-02 Selección de personal	Recursos Humanos	MEJORAR METODO	No se tiene identificado la forma de realizar la selección de personal. No se ha definido como entregar las necesidades de los cargos solicitados	Que sea Recursos Humanos el primer filtro de los nuevos perfiles que se vinculen en la empresa. Realizar pruebas técnicas en base al perfil requerido	Jefe de Recursos Humanos	1. Realización del procedimiento de selección de personal 2. Implementar el procedimiento 3. Evaluar e identificar opciones de mejora.	1 - 3 meses	Jefe Administrativo Financiero - Jefe de Recursos Humanos
3	AT-02 Selección de personal	Recursos Humanos	MEJORAR COMPETENCIAS	No se tiene baterías de test que nos permitan identificar perfiles de aspirantes	Se debe gestionar la compra de material para selección de personal	Jefe de Recursos Humanos	1. Ejecutar el proceso de Selección de personal 2. Vincular a la organización una persona con competencias en Recursos Humanos	3 - 6 meses	Jefe Administrativo Financiero - Jefe de Recursos Humanos
4	AT-03 Evaluación del desempeño	Recursos Humanos	MEJORAR METODO	No se poseen los planes para realizar las evaluaciones a nivel de clima laboral y al personal	Realizar planes y estrategias para la evaluación del desempeño	Jefe de Recursos Humanos	1. Coordinar una reunión para determinar el plan y las estrategias para la evaluación. 2. Implementar el proceso de Evaluación del desempeño 3. Tomar acciones correctivas en base a la evaluación	1 - 3 meses	Jefe Administrativo Financiero - Jefe de Recursos Humanos
5	AT-04 Capacitación	Recursos Humanos	MEJORAR METODO	No existe un plan de capacitación para el personal. No se tiene identificado la metodología para obtener las necesidades de capacitación	Realizar planes de capacitación Implementar procedimiento de capacitación Definir los registros para identificar las necesidades de capacitación de cada área	Jefe de Recursos Humanos	1. Definir los registros e identificar las necesidades de capacitación 2. Realizar plan de capacitación 3. Implementar proceso de capacitación	1 - 3 meses	Jefe Administrativo Financiero - Jefe de Recursos Humanos
8	AT-02 Selección de personal	Recursos Humanos	POLÍTICAS	No se tiene registro y una base de conocimientos de los motivos de desvinculación del personal	Implementar una encuesta de salida del personal	Jefe de Recursos Humanos	1. Formular encuesta 2. Implementar encuesta	Menos de 1 mes	Jefe Administrativo Financiero - Jefe de Recursos Humanos

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
BANCOS PRIVADOS	A1	AUDITOR GENERAL	325.45
		GERENTE DE RIESGOS	
		GERENTE DE SUCURSALES	
	B1	AGENTE O GERENTE DE AGENCIA	
	B2	ANALISTA DE RIESGOS	323.31
		CONTADOR GENERAL	
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA	
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA DE PERSONAS	
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA EMPRESARIAL	
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA PYMES	
		JEFE ADMINISTRATIVO	
		JEFE DE ARCHIVO	
		JEFE DE CAJEROS / CANALES	
JEFE DE CAMARA DE COMPENSACION			
JEFE DE CAMBIOS			

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
BANCOS PRIVADOS	B2	JEFE DE CARTERA	323.31
		JEFE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	
		JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	
		JEFE DE COMERCIO EXTERIOR / SWIFT	
		JEFE DE CREDITO	
		JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	
	B2	JEFE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	323.31
		JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
		JEFE DE OFICINA	
		JEFE DE REVISORIA Y CONTROL	
		JEFE DE SERVICIOS	
		JEFE DEL DEPARTAMENTO JURIDICO	
	C1	ANALISTA DE SISTEMAS	311.01
		ASISTENTE DE GERENCIA	
		TRABAJADORA SOCIAL	

**Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS**

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
BANCOS PRIVADOS	C2	CAJERO GENERAL	305.37
		ENCARGADO DE CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE INFORMACION	
		OPERADOR DE SISTEMAS	
	C3	ASISTENTE DE CARTERA	303.42
		ASISTENTE DE CREDITO	
	D1	DIGITADOR DE PROCESAMIENTO DE DATOS	302.43
		OPERADOR DE CALL CENTER	
	D2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	287.26
		ASISTENTE DE AUDITORIA	
		ASISTENTE DE CAJA	
		ASISTENTE DE CAMARA DE COMPENSACION	
		ASISTENTE DE CAMBIOS	
	D2	ASISTENTE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	287.26
		ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	
		ASISTENTE DE CONTABILIDAD	

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
BANCOS PRIVADOS	D2	ASISTENTE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	287.26
		ASISTENTE DE DEPARTAMENTO JURIDICO	
		ASISTENTE DE INVENTARIO	
		ASISTENTE DE OPERACIONES	
		ASISTENTE DE ORGANIZACION Y METODOS	
		ASISTENTE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	
		ASISTENTE DE REVISORIA Y CONTROL	
		ASISTENTE DE RIESGOS	
		ASISTENTE GENERAL	
		CAJERO	
		EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
		RECAUDADOR COBRADOR	
CONSERJE/MENSAJERO			
DIGITADOR DE COMPENSACION			

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
BANCOS PRIVADOS	E1	GUARDIAN/VIGILANTE	285.55
		RECEPCIONISTA	
CASAS DE CAMBIOS	B2	JEFE DE AGENCIA	323.31
	C3	CAJERO Y/O AUXILIAR DE CAMBIOS	303.42
	E1	MENSAJERO CONSERJE DE CAMBIOS	285.55
COMPAÑÍAS DE SEGUROS	D1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	302.43
		ASISTENTE TECNICO	
		SECRETARIA	
	E2	PERSONAL DE SERVICIOS	283.37
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	B1	AUDITOR	325.45
	B2	JEFE DE AGENCIA	323.31
		JEFE DE ARCHIVO	
		JEFE DE AUDITORIA	
		JEFE DE CAJA	
		JEFE DE COMERCIALIZACION	

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	B2	JEFE DE CREDITO Y/O COBRANZA	323.31
		JEFE DE EDUCACION	
		JEFE DE PERSONAL	
		JEFE DE PROVEDURIA	
		JEFE DE SISTEMAS	
		JEFE DE SUCURSAL	
		JEFE FINANCIERO	
		JEFE JURIDICO LEGAL	
		ODONTOLOGO	
	B3	INSPECTOR Y/O SUPERVISOR DE CREDITO	311.43
	C1	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	311.01
		ANALISTA ADMINISTRATIVO	
		ANALISTA DE CREDITO Y/O COBRANZAS	
		ANALISTA DE PERSONAL	
		ANALISTA DE SISTEMAS	

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	C1	ANALISTA FINANCIERO	311.01
		ANALISTA PROGRAMADOR	
		ANALISTA Y/O COBRANZAS	
		ASISTENTE DE CREDITO	
		BIBLIOTECARIO	
		CONTADOR	
		CONTADOR GENERAL	
		MEDICO	
		PROGRAMADOR	
		TRABAJADOR SOCIAL	
	C2	OPERADOR DE EQUIPO	305.37
		TECNICO DE MANTENIMIENTO	
		TESORERO	
		VERIFICADOR DE CREDITO	
D1	AGENTE JUDICIAL	302.43	

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	D1	ARQUITECTO	302.43
		ASISTENCIA GENERAL	
		ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
		ASISTENTE AUDITORIA	
		ASISTENTE BIBLIOTECA	
		ASISTENTE COMISARIATO	
		ASISTENTE DE ARCHIVO	
		ASISTENTE DE ARQUITECTURA	
		ASISTENTE DE CARTERA	
		ASISTENTE DE COBRANZAS	
		ASISTENTE DE COMISARIATO	
		ASISTENTE DE CONTABILIDAD	
		ASISTENTE DE CREDITO Y /O COBRANZA	
		ASISTENTE DE EDUCACION	
ASISTENTE DE FARMACIA			

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	D1	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	302.43
		ASISTENTE DE PERSONAL	
		ASISTENTE DE SEGUROS	
		ASISTENTE ENFERMERIA	
		ASISTENTE FARMACIA	
		ASISTENTE JURIDICO	
	D1	ASISTENTE PERSONAL	302.43
		DIGITADOR	
		ENFERMERA	
		GUARDA ALMACEN Y /O BODEGUERO	
		NOTIFICADOR DE COBRANZAS	
		RECEPCIONISTA	
	D2	CAJERO COMISARIATO	287.26
		DIBUJANTE	

**Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS**

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	E1	ASISTENTE DE AUDITORIA	285.55
		CONSERJE	
		MENSAJERO	
		SECRETARIA	
MUTUALISTAS	B1	SUBJEFE DE DEPARTAMENTO	325.45
	B2	GERENTE DE AGENCIA	323.31
		JEFE DE AGENCIA	
		JEFE DE CONSERJES	
		JEFE DE DEPARTAMENTO	
		JEFE DE MANTENIMIENTO	
		JEFE DE SECCION	
JEFE DE SEGUROS			
MUTUALISTAS	B2	JEFE DE VIGILANTES	323.31
	C1	ANALISTA DE SISTEMAS	311.01
		AYUDANTE DE AUDITORIA	

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
MUTUALISTAS	C1	CONTADOR GENERAL	311.01
		FISCALIZADOR	
		OFICIAL DE CREDITO	
		PLANIFICADOR	
		PROGRAMADOR DE SISTEMAS	
		SECRETARIA EJECUTIVA	
		TRABAJADORA SOCIAL	
	C2	CHOFER	305.37
	C3	CAJERO	303.42
		CAJERO GENERAL	
	D1	ASISTENTE DE ABOGACIA	302.43
		ASISTENTE DE AUDITORIA	
		ASISTENTE DE GERENCIA	
		ASISTENTE FINANCIERO	
		AYUDANTE	

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
MUTUALISTAS	D1	OPERADOR DE CALL CENTER	302.43
		SECRETARIA	
		SECRETARIA GENERAL	
	E1	ASISTENTE GENERAL	285.55
		AYUDANTE DE SEGUROS	
		CONSERJE	
		RECEPCIONISTA/TELEFONISTA	
E2	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	283.37	
	VIGILANTE		
SOCIEDADES FINANCIERAS	B1	JEFE DE AREA DE CREDITO, OPERACIONES ADMINISTRACION TECNICA CARTERA PROGRAMACION ETC	325.45
	B2	OFICIAL DE CREDITO	323.31
	B3	ANALISTA DE: CREDITO, TECNICA, CARTERA, SISTEMAS Y ORGANIZACION Y METODOS	311.43
	C1	PROGRAMADOR	311.01
	C2	AYUDANTE: CREDITO, OPERACIONES, ADMINISTRACION, CARTERA , PROGRAMACION,TECNICA, CONTABILIDAD, AUDITORIA, ETC.	305.37
OPERADOR DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO Y/O MECANICO DE DATOS			

Comisión Sectorial No. 18
SERVICIOS FINANCIEROS

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CARGO Y/O FUNCIÓN	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
SOCIEDADES FINANCIERAS	D1	AGENTE JUDICIAL	302.43
		ASISTENTE U OFICINISTA: CREDITO, OPERACIONES, ADMINISTRACION, CARTERA , PROGRAMACION, TECNICA, CONTABILIDAD, AUDITORIA, ETC.	
		ASISTENTES DE: CREDITO, OPERACIONES, ADMINISTRACION, CARTERA, PROGRAMACION, TECNICA, CONTABILIDAD, AUDITORIA, ETC.	
		RECEPCIONISTA, TELEFONISTA	
	E1	DIGITADOR	285.55
		MENSAJERO CONSERJE	



Oficio No. 158-11-FF-UDA

Cuenca, 7 de abril de 2011

Psic. Mónica Rodas Tobar (Directora)
Psic. Isabel Arteaga Ortiz (Tribunal)
Psic. Mario Moyano Moyano (Tribunal)
Ciudad

De mi consideración:

El Consejo de Facultad de Filosofía, en sesión del día de ayer, aprobó el Diseño de Tesis de la estudiante: **Ana Sofía Benavides Peralta**, con el tema: "Gestión del recurso humano en el desarrollo de los procesos: Incorporación, permanencia, desvinculación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente en el año 2010". Tesis previa a la obtención del título de Psicóloga laboral y Organizacional.

De acuerdo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad, los Directores están en la obligación de entregar a la Junta Académica, durante la semana siguiente a su designación, el horario de atención a los alumnos para la dirección, así como pasar los informes de las sesiones realizadas.

De conformidad con las correspondientes disposiciones reglamentarias el alumno una vez egresado dispondrá como máximo de dos años para culminar su trabajo de titulación o graduación; pasado este tiempo se someterán a los requerimientos de actualización de conocimientos determinados por la Institución. La estudiante egresó el 30 de julio de 2007.

La interesada está en la obligación de entregar al Director de Tesis copia certificada del diseño aprobado y en la Secretaría de la Facultad en el plazo de 8 días el Derecho de Matrícula de Tesis.

Atentamente,

Mst. Edgar León Reyes
Decano de la Facultad de Filosofía

c.c.: Estudiante