

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA  
EMPRESARIAL - MAECE**

**“PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA LA REESTRUCTURACION  
ORGANIZACIONAL DE LA FEDERACION DE ASOCIACIONES  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRESTAMO DE EL SALVADOR DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

LICDA. ESMERALDA SBETLANA MARROQUÍN MARTÍNEZ  
ING. KAREN GUTIÉRREZ DE MONZÓN  
LICDA. EDITH ESTELA SORIANO MARTÍNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y  
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

AGOSTO 2005

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMERICA**

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Vice Decano : Lic. Roger Armando Arias

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez del Cid

Administrador Academico : Lic. José Vásquez Benítez

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Presidente : MS.c. Dimas Ramírez Alemán

Primer Vocal : MS.c. Gilberto Alfaro Luna

Segundo Vocal : MS.c. Roger Armando Arias

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación analiza a nivel de Consultoría, el fenómeno de la reestructuración organizativa en la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, conocida como FEDECACES.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento, el cual no puede evadir toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

En este contexto, el reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas, en la mayoría de las actividades, está intensificándose constantemente en los últimos tiempos y, en consecuencia, las empresas están obligadas a desarrollar nuevos comportamientos estratégicos para conseguir sus objetivos y sobrevivir en el entornos competitivos

Los esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Todo lo anterior fue expuesto a FEDECACES, quien consciente de sus retos a nivel interno y externo, se ha dado cuenta de que ha estado enfocando sus esfuerzos a nivel externo y es momento para iniciar cambios a nivel interno.

El presente trabajo se ha desarrollado en seis capítulos. El primer capítulo es información referente a FEDECACES: sus inicios, su misión, visión, política y estructura organizativa también incluye marco de referencia en general, planteamiento del problema la justificación y objetivos de este trabajo así como la metodología con la que se realizó la investigación.

El segundo capítulo, se aborda un marco teórico para dar una ubicación al lector sobre las teorías organizacionales a fin de que sea mayor el grado de comprensión respecto a la reestructuración organizativa y los instrumentos necesarios para ello.

En el tercer capítulo, es el resultado del trabajo conjunto con el personal de FEDECACES, ya que se hizo un diagnóstico de la situación actual a nivel estructural organizativo, su grado de formalidad, complejidad y centralización. Asimismo, procesos y funciones del personal fueron plasmados en gráficos para mejor comprensión, realizando una comparación con elementos importantes del Manual de Calidad, que existe en la institución.

El cuarto capítulo resume la propuesta de los instrumentos para la reestructuración organizativa de FEDECACES. Se adjuntan todos los instrumentos, manual de bienvenida, de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, de funciones, descripción de puestos y un organigrama estratégico.

Finalmente el quinto capítulo incluye las conclusiones del trabajo y recomendaciones a FEDECACES para una mejor implementación de los instrumentos de la reestructuración organizativa.

## INDICE

CONTENIDO	No Pág.
Introducción	
<b>Capitulo I MARCO DE REFERENCIA</b>	1
1.1 Historia de FEDECACES	1
1.1.1 Estructura Sistemática de FEDECACES	2
1.1.2 Desarrollo institucional	3
1.1.3 Finalidad de FEDECACES	5
1.1.4 Marco legal de FEDECACES	6
1.1.5 Misión, Visión y política de FEDECACES	7
1.1.6 Organigrama actual de FEDECACES	9
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Justificación de la investigación	13
1.4 Cobertura	15
1.5 Objetivos de la investigación	16
1.6 Metodología de la investigación	17
<b>Capitulo II MARCO TEORICO</b>	
<b>2.1 Diseño Organizativo de la empresa</b>	25
2.1.1 Las organizaciones y su estudio	25
2.1.2 Los Objetivos en las organizaciones	26
2.1.3 Principio de una organización	27
2.1.4 Conceptos de estructura organizativa	28
<b>2.2 Elementos básicos de diseño organizativo</b>	28
2.2.1 Lo formal y lo informal de la estructura organizativa	30
2.2.2 Delegación: Autoridad y responsabilidad	33
2.2.3 Descentralización	33
2.2.4 Complejidad	34
<b>2.3 Elección de la forma Organizativa</b>	36
<b>2.4 Tipos de estructuras organizativas</b>	38

<b>CONTENIDO</b>	<b>No Pág.</b>
2.4.1 Organigrama	38
2.4.2 Tipos de estructuras organizativas	45
<b>2.5 Análisis y diseño de puestos de trabajo</b>	<b>58</b>
2.5.1 Obtención de información para el análisis de puestos	59
2.5.2 Elementos estructurales en el diseño de puestos	60
2.5.3 Obtención de datos	60
2.5.4 Descripción de puestos	61
<b>2.6 Manual de funciones</b>	<b>62</b>
<b>2.7 Evaluación del desempeño</b>	<b>66</b>
<b>2.8 Reclutamiento y selección del personal</b>	<b>67</b>
<b>Capitulo III DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE FEDECACES DE R:L:</b>	<b>70</b>
<b>Capitulo IV PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>85</b>
4.1 Manual de Bienvenida	88
4.2 Manual de Descripción de puestos	109
4.3 Manual de Reclutamiento y Selección	172
4.4 Manual de Funciones	185
4.5 Manual de Evaluación del Desempeño	233
4.6 Propuesta de organigrama estratégico	260
<b>Capitulo V</b>	<b>265</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>266</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>269</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>271</b>
<b>Anexo</b>	<b>274</b>

# CAPITULO I

## MARCO DE REFERENCIA

### 1.1.1 HISTORIA DE FEDECACES

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. fue fundada en 1966 por 49 cooperativas de ahorro y crédito, distribuidas en 14 departamentos del país. Desde la fecha de fundación del sistema hasta el año de 1980, la actividad de las cooperativas y de la Federación se limitó al otorgamiento de crédito dirigido; funcionando el sistema como una red orientada al desarrollo de programas de crédito, dados los condicionamientos de los fondos recibidos de la cooperación externa. A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas crédito, FEDECACES en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento económico financiero de las cooperativas, impulsó un programa de transferencia tecnológica para el establecimiento de sistemas que permitan la captación, colocación y manejo eficiente de recursos internos y externos, orientándose el sistema a impulsar procedimientos técnicos y de promoción del ahorro como fuente alternativa de fondos frescos y sin condicionamientos, lográndose una autogestión y autonomía institucional.

**FEDECACES:** Es una institución conformada por [dos niveles](#):

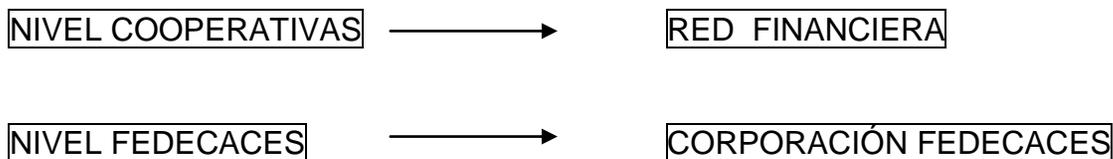
- a) El primero está constituido por la red financiera de cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES, que de manera articulada brindan servicios financieros a sus asociados.
- b) El segundo, conformado por la corporación FEDECACES, estructura definida por diferentes entidades que le brindan a sus cooperativas el soporte institucional para lograr su eficiencia y solvencia

A partir de la década de los años 90, FEDECACES se ha trazado una nueva estrategia financiera para el sistema en general y se establece la conformación del Sistema Cooperativo Financiero, que tiene como propósito el de crear una Red de Cooperativas eficientes y solventes, con capacidad de realizar operaciones entre si y con la Federación misma

### **ESTRUCTURA SISTEMATICA DE FEDECACES**

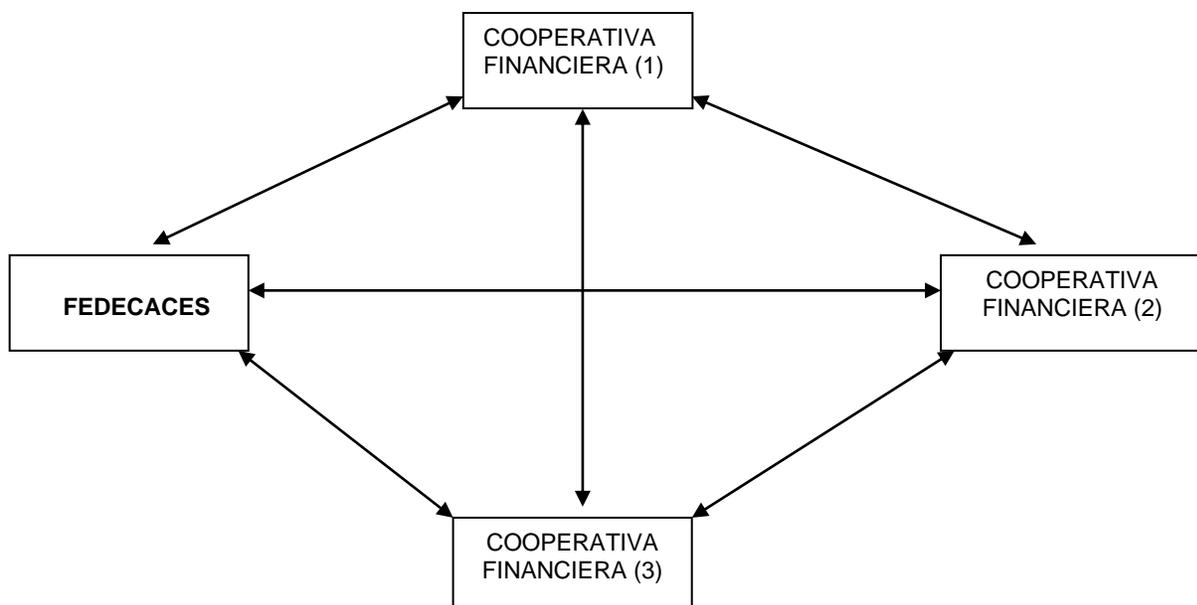
A partir de la década de los años 90, FEDECACES, se plantea como misión conformar el **Sistema Cooperativo Financiero**, el cual puede expresarse con el diagrama que a continuación se presenta:

#### **SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO**

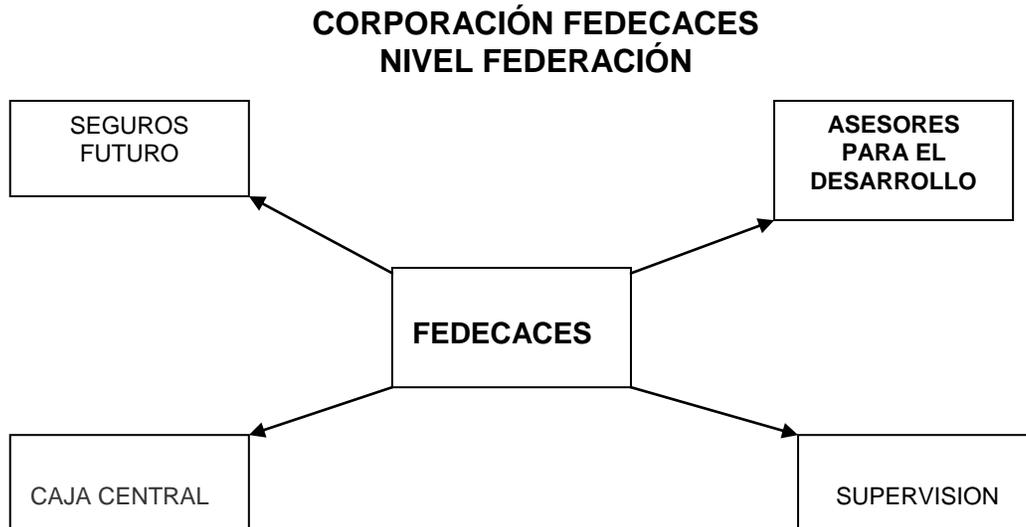


**Nivel de Cooperativas:** Crear una red de cooperativas eficientes y solventes, capaz de realizar y compensar operaciones recíprocas entre ellas y con FEDECACES.

#### **Nivel cooperativa – Red financiera**



**Nivel Federación:** Establecimiento de la Corporación FEDECACES, la cual implica definir la especialidad e institucionalidad de los diferentes servicios que se brindan a las cooperativas, así:



### **1.1.2 DESARROLLO INSTITUCIONAL**

En el marco del desarrollo institucional de FEDECACES, se establece el eje corporativo y se separan las actividades de servicios financieros y no financieros, con el fin de orientar una estrategia de fortalecimiento de las cooperativas a través de servicios especializados. En este orden, se han constituido las iniciativas siguientes:

1. En 1994 se constituyó " Seguros Futuro, Asociación Cooperativa de Responsabilidad Limitada ", la cual brinda protección personal y patrimonial a los asegurados, cooperativas y a los asociados y grupo familiar;
2. Caja Central de Liquidez: Mecanismo implementado en 1997 para apoyar a las cooperativas en particular y al Sistema Cooperativo Financiero en general, en el uso efectivo de los recursos financieros bajo criterios de seguridad, liquidez y rendimiento.

3. En 1999 se fundó " Asesores Para el Desarrollo", cuya misión consiste en garantizar la solidez y eficiencia de las cooperativas y del Sistema Cooperativo Financiero en su conjunto, contribuir al desarrollo del sector cooperativo y de otras instituciones afines, a través de servicios técnicos accesibles, oportunos y de máxima calidad; y
4. En 1998, se inició el proyecto de supervisión cooperativa con la creación del Organismo Cooperativo de Supervisión. La fase inicial de dicho proyecto se ejecutó gracias al auspicio de la Asociación Cooperativa Canadiense – CCA-. El objetivo del Organismo es supervisar las operaciones de las cooperativas a efecto de prevenir problemas de liquidez e insolvencia y generar confianza en los ahorrantes y aportantes.
5. En la actualidad FEDECACES es afiliada con diferentes instituciones a saber:

Confederación  
Latinoamericana de  
Cooperativas de  
Ahorro y Crédito



**COLAC**  
Confederación Latinoamericana  
de Cooperativas de Ahorro y Crédito



Alianza Cooperativa  
Internacional  
en las Américas



International Cooperative  
and Mutual Insurance  
Federation



Confederación de  
Cooperativas del  
Caribe y Centro  
América

### 1.1.3 FINALIDAD DE FEDECACES

Dentro del desarrollo institucional de FEDECACES, las cooperativas del sistema logran especializarse en los procesos de intermediación financiera, mejorando importantemente sus volúmenes de captación de depósitos y de ahorros. Así como el uso productivo de los mismos mediante operaciones de colocación en créditos e inversiones financieras de fácil conversión. A la par de este desarrollo financiero, FEDECACES implementa mecanismos de control y disciplinas financieras para garantizar la sana administración de los recursos financieros de las cooperativas y reducir el riesgo crediticio, aumentando las medidas de control interno que permiten la salvaguarda de los activos y la reducción de riesgo de pérdidas en operaciones indebidas.

#### **1.1.4 MARCO LEGAL DE FEDECACES**

No obstante los esfuerzos de crecimiento del sistema, la base legal no era la más adecuada ya que la Ley General de Asociaciones Cooperativas solamente regulaba la constitución y funcionamiento de las cooperativas en general y no la especialización en la actividad de intermediación financiera y la posibilidad de ejecutar la gama de servicios y negocios financieros que benefician a los asociados de las cooperativas. En este orden, se iniciaron gestiones con el Banco Central de Reserva y la Superintendencia del Sistema Financiero para la formulación de un marco legal especial para las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas aprovecharon la coyuntura que se presentó; ya que las autoridades monetarias del país han entrado en un proceso de reforma de la Ley de Bancos, debido a la crisis coyuntural que experimenta el Sistema Financiero Bancario, a raíz de la quiebra e intervención de parte de la Superintendencia del Sistema Financiero de importantes instituciones bancarias y de otros agentes financieros no regulados que, para el caso de estos últimos, actuaban en el marco de la Ley Mercantil General y no de la Legislación Bancaria especializada. Luego de diversas gestiones nacionales e internacionales y la participación activa de las cooperativas del sistema, en el mes de febrero del 2000 es aprobada por la asamblea legislativa la " Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios", presentando esta; entre otras ventajas las siguientes:

- El Reconocimiento formal de parte del Estado y de las autoridades monetarias del Sistema Cooperativo Financiero, como parte del Sistema Financiero.
  
- La ley no es excluyente, ya que permite a los intermediarios financieros (cooperativas de ahorro y crédito, Banco de los trabajadores, sociedades de crédito, etc.) decidir si entran o no a la captación de ahorros del público y por consecuencia a la regulación y supervisión de parte de la Superintendencia del Sistema Financiero.

- Las Federaciones podrán actuar como Organismos Auxiliar de Supervisión, administrar el encaje legal, administrar un fondo de estabilización, administrar mecanismos centralizados de liquidez, ser supervisados por la Superintendencia, etc

Los esfuerzos reales de las empresas corporativas y el logro de un marco legal adecuado para los intermediarios financieros no bancarios, presentan nuevos retos de desarrollo para el sistema; en este orden el Sistema Cooperativo FEDECACES se encuentra inmerso en un entorno de transformaciones profundas que experimenta el Sistema Financiero Salvadoreño, situación que presenta para el futuro nuevos retos y desafíos de carácter financiero, por lo que consideramos elemental y necesario que el sistema esté debidamente preparado para enfrentar estas amenazas y oportunidades. En tal sentido, planteamos la urgencia de una modernización tecnológica y financiera de FEDECACES y de las cooperativas, basada en la plan estratégico de la institución definido para el año 2010, donde se plantea una Visión y Misión que proyectan la eficiencia y solvencia de las entidades creadas para la Corporación y para las cooperativas afiliadas.

#### **1.1.5 MISION, VISION Y POLITICA DE CALIDAD DE FEDECACES**

##### **MISIÓN:**

Contribuir al éxito de las cooperativas asociadas, brindándoles el soporte institucional para la eficiencia, solvencia y que se integren en el Sistema Cooperativo Financiero, mediante el desempeño de las funciones de apoyo a la liquidez, a la innovación de sus procesos de intermediación, supervisión, control, fomento y organización cooperativa.

## **VISION**

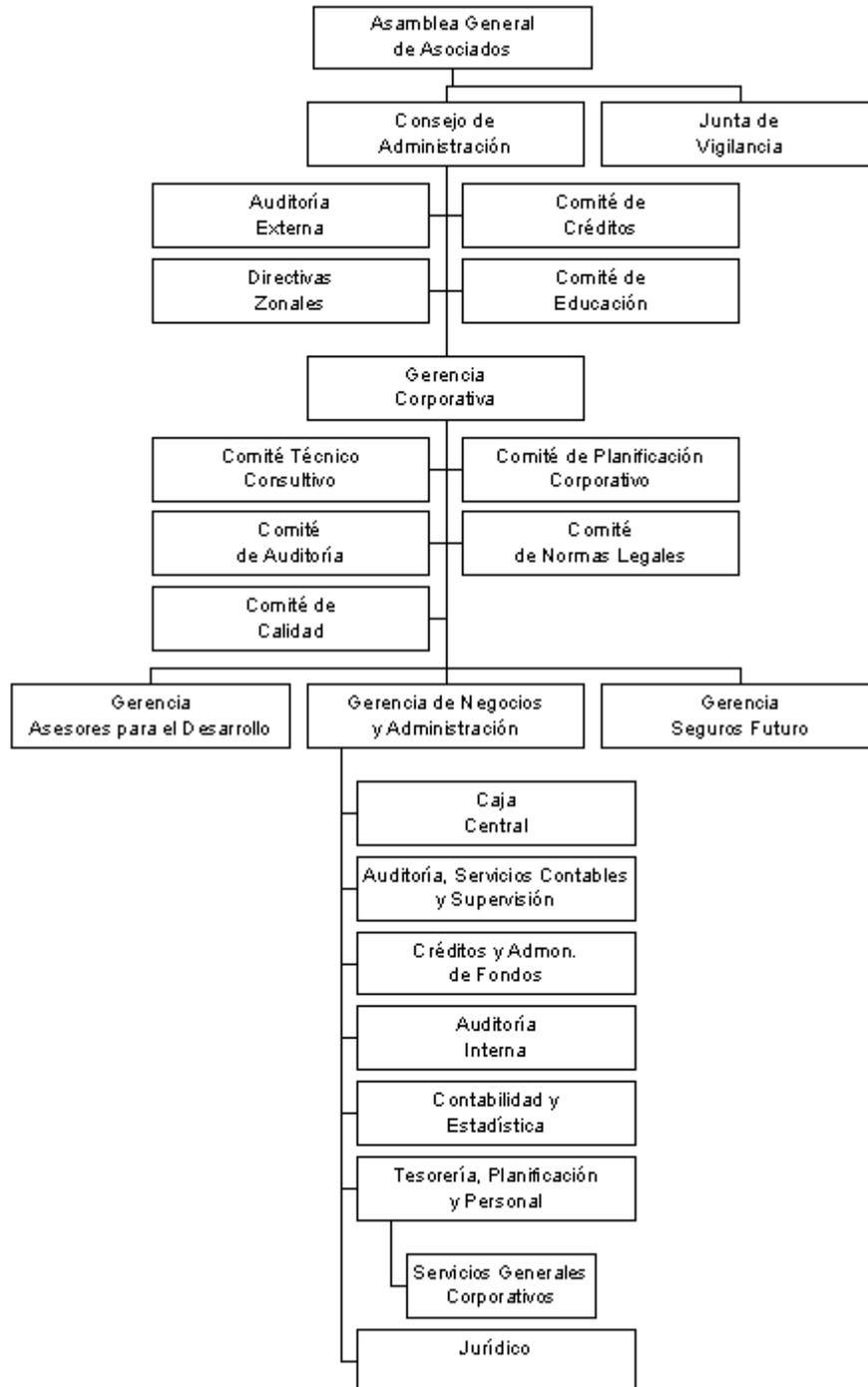
La visión pretende lograr el vínculo eficiencia-desarrollo social, por lo que podría resumirse así: “Ser un sistema cooperativo financiero consolidado y exitoso en la prestación de servicios de calidad que goza de reconocimiento y prestigio nacional e internacional”.

## **POLITICA DE CALIDAD**

El cumplimiento de nuestra Misión se basa en la práctica de los siguientes principios:

- 1. Identidad Institucional** : Fundamentamos la calidad de nuestros servicios en los valores de honestidad, transparencia y solidaridad.
- 2. Autogerencia** : Nuestra capacidad para brindar servicios a través de la innovación, creatividad, objetividad y emprendimiento
- 3. Responsabilidad Social** . Identificación práctica con los problemas de la comunidad y actuando con enfoque de competencia ética.

## 1.1.6 ORGANIGRAMA ACTUAL DE FEDECACES



## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas, están en constante cambio. Se revisan y modifican objetivos y se establecen otros nuevos, se crean nuevos departamentos y se estructuran los viejos, las personas dejan la empresa o cambian de cargo, se contratan nuevas personas, los productos experimentan variaciones notables, la tecnología avanza inexorablemente.

FEDECACES, ha venido progresando considerablemente, al conformarse a nivel de red financiera y de corporación, el volumen de sus operaciones se incrementaron al mismo tiempo que incorporó nuevos servicios, los cuales son especializados tales como, la caja de liquidez, servicio de remesas, seguros, inversiones, auditoría externa, entre otros.

De igual manera, crearon empresas relacionadas, destinadas a dar soporte a la misión de FEDECACES, sin considerar variaciones a las estructuras organizativas.

FEDECACES cuenta actualmente con una estructura organizativa que ya no es óptima para el volumen de sus operaciones, considerando su participación en la CORPORACION FEDECACES. Esta estructura organizativa no le permite estar con las exigencias de calidad del servicio al cliente que su certificación ISO 9000/2001 requiere.

La normativa para los intermediarios financieros no bancarios inició su aplicación en el año 2002, y FEDECACES no realizó los cambios estructurales que requería el incremento de operaciones, tampoco lo hizo cuando certificó todas sus líneas de servicios. De igual manera no se hizo el análisis de las funciones del personal así como de los procesos de control administrativo.

Esta situación nos obliga a hacernos las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Continuará FEDECACES brindando sus servicios con eficiencia y eficacia?
- ❖ ¿Contará con el personal idóneo para desarrollar sus procesos con eficiencia y eficacia?
- ❖ ¿Será la estructura organizativa actual adecuada a los cambios tecnológicos que enfrenta FEDECACES?
- ❖ ¿Será capaz FEDECACES de responder a las exigencias de la nueva normativa del Sistema Financiero?
- ❖ ¿Contará FEDECACES con las herramientas idóneas para la medición del desempeño de su personal?
- ❖ ¿Podrá enfrentar las amenazas del mercado a las que está expuesto Fedecaces?

FEDECACES considera que los esfuerzos reales de las empresas corporativas y el logro de un marco legal adecuado para los intermediarios financieros no bancarios, presentan nuevos retos de desarrollo para el sistema, en este orden el Sistema Cooperativo FEDECACES se encuentra inmerso en un entorno de transformaciones profundas que experimenta el Sistema Financiero Salvadoreño, situación que presenta para el futuro nuevos retos y desafíos de carácter financiero, por lo que consideran elemental y necesario que el Sistema esté debidamente preparado para enfrentar estas amenazas y oportunidades.

FEDECACES cuenta actualmente con una estructura organizativa que ya no es óptima para el volumen de sus operaciones, considerando su participación en la

CORPORACION FEDECACES. Esta estructura organizativa no le permite estar con las exigencias de calidad del servicio al cliente que su certificación ISO 9000/2001 requiere. La normativa para los intermediarios financieros no bancarios inició su aplicación en el año 2002, y FEDECACES no realizó los cambios estructurales que requería el incremento de operaciones, tampoco lo hizo cuando certificó todas sus líneas de servicios. Tampoco se hizo el análisis de las funciones del personal así como de los procesos de control administrativo.

### 1.3 JUSTIFICACION DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Los avances tecnológicos, la globalización, el cambio de mentalidad y las exigencias de la normativa reguladora de la actividad de intermediación financiera, plantea nuevos desafíos. Los cambios tecnológicos, en un mundo globalizado, obligan a las empresas e instituciones, sin importar su giro, a actualizarse para continuar siendo competitivos en el mercado, cada día más fortalecido y más exigente, en todos los segmentos productivos de la economía nacional.

De los análisis e investigaciones surge claramente que las empresas se ven obligada a reajustarse conforme a una serie de factores tales como: aumento de la competencia; reducción de los ciclos de vida de los productos/servicios; turbulencia en la demanda; mayor movilidad y autonomía de los empleados; aumento de las posibilidades en el campo de la tecnología de la información; y fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.

Todo esto invita a las empresas a hacer una revisión de su interior, esta revisión obligatoriamente debe incluir una revisión de la ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, que a su vez incluye revisar las funciones y responsabilidad asignadas a cada unidad de negocio y administrativa, que lleve hacia un ordenamiento de funciones, responsabilidades y compromisos de dichas unidades, que se refleje en la satisfacción global y la competitividad empresarial.

Es por ello, que cada vez las empresas e instituciones de cualquier índole buscan formas de acelerar el proceso de toma de decisiones, evitar los atascos de información, estimular la iniciativa empresarial, mejorar el proceso administrativo y sacar el máximo rendimiento a sus ejecutivos y empleados. En la mayoría de los casos y después de haber realizado un análisis al respecto se

acaba optándose por efectuar cambios en la estructura organizativa, es decir, desestratificar o estratificar el organigrama .

Es importante entonces hacer una revisión y análisis de la estructura organizativa actual con el propósito de:

- Detectar fallas estructurales, identificando las unidades y relaciones entre estas.
- Funciones, responsabilidades y su complejidad en cada puesto de trabajo.
- Detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel.

FEDECACES no está ajena a lo que sucede a su alrededor, a las tendencias que se describen en los párrafos anteriores, conocedor de su problema actual respecto a la estructura organizativa, busca la idoneidad en su organización y sus funciones y atender su líneas de servicios.

Los retos que enfrenta FEDECACES en la actualidad, hace que ésta actúe con rapidez hacia a cambios en sus metodologías para la administración del recurso humano, ya que esto le permitirá alcanzar la eficiencia y eficacia logrando así cumplir con su misión y visión estratégica.

## **1.4 COBERTURA**

### **TEMPORAL:**

La estructura organizacional se analizó y se diseñó de acuerdo a los resultados del diagnóstico entrevistando a cada una de las unidades que son parte de FEDECACES.

Se realizó una revisión de la información y documentación relacionada con la estructura organizacional utilizada actualmente por las áreas. Aunado a esto se revisará los procesos y procedimientos que ya incluye el Manual de Calidad de FEDECACES.

Se realizó un estudio de todos los puestos de trabajo de FEDECACES, para la respectiva revisión de las tareas, funciones y atribuciones de los empleados, definiendo el perfil actual de los mismos, tomando en cuenta los niveles salariales de cada puesto y un comparativo con los del mercado financiero así como la competencia requerida para cada puesto.

Con base a lo anterior se desarrolló y presento una propuesta de la estructura organizativa idónea para FEDECACES, diseñando la guía metodológica para la inducción del personal a los cambios realizados en la estructura organizativa de todas las unidades así como del uso y aplicación de los instrumentos técnicos establecidos y diseñados.

Se realizó un análisis de la estructura salarial con la que cuenta actualmente FEDECACES y se hará una propuesta de política salarial que esté acorde al mercado financiero. Para que la nueva estructura salarial se aplique eficientemente se diseñará una guía para evaluar el desempeño real de todos los empleados de FEDECACES. Asimismo, se describirán los nuevos procesos que conlleva la estructura organizativa a proponer.

Los procesos arriba mencionados, incluyeron una descripción de los perfiles profesionales de los técnicos para la atención a las cooperativas.

Asimismo, se presentaron recomendaciones para la incorporación de la nueva estructura organizacional al Manual de Calidad.

### **ESPACIAL:**

FEDECACES se ubica en la Zona Metropolitana de San Salvador. Col. Layco 21 Av. Nte. No 1315

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **GENERAL:**

Desarrollar una propuesta de instrumentos administrativos para la reestructuración organizativa de FEDECACES, aplicando todos los elementos requeridos de una consultoría empresarial.

### **ESPECIFICOS:**

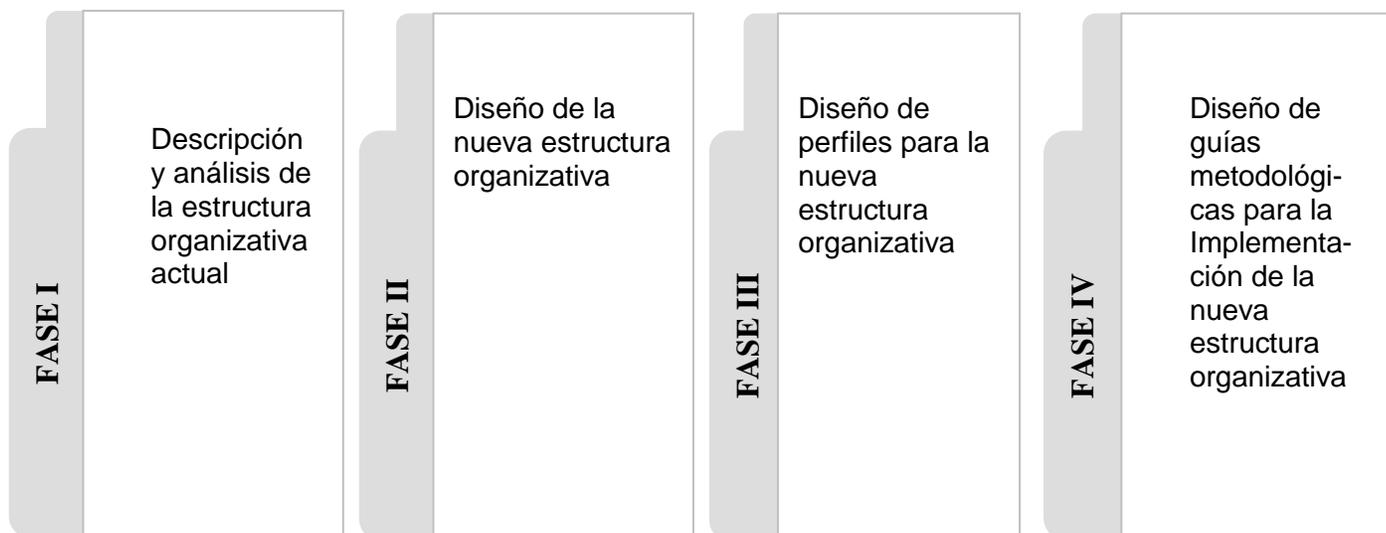
- Analizar la estructura organizativa de FEDECACES
- Realizar el levantamiento de la descripción de puestos de FEDECACES.
- Presentar a FEDECACES un diagnóstico de su situación actual a nivel administrativo.
- Diseñar la guía metodológica, para la inducción del personal de FEDECACES.

- Proponer cambios estructurales organizativos para FEDECACES acorde a los nuevos retos del mercado.
- Proponer instrumentos que ayuden a implementar la reestructuración organizativa en FEDECACES.
- Contribuir al desarrollo del cooperativismo en El Salvador a través de instrumentos que le ayuden a FEDECES a seguir creciendo como institución.

## 1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el diseño de la metodología de la investigación se llevaron a cabo una serie de actividades en todas las unidades de FEDECACES, iniciando con contactos a la Gerente de Administración solicitando colaboración para el diagnóstico y levantamiento de procesos y puestos.

La revisión de la estructura organizacional se realizó en cada una de las unidades que son parte de FEDECACES, tal como lo muestra el organigrama, en el numeral 1.1.6 y con estas premisas, se desarrollaron cinco fases, la fase inicial de diagnóstico, cuyos resultados se presentan en el capítulo III y las siguientes fases fueron:



## **TECNICAS DE INVESTIGACION A UTILIZAR**

Se le explicó las técnicas de investigación requeridas para el diagnóstico:

La entrevista

La observación y

Análisis documental de toda la información existente a nivel de toda la estructura

## **DESARROLLO DE CADA FASE**

### **FASE INICIAL**

Incluye la preparación de condiciones para el proceso del diseño de la nueva estructura organizativa generando como resultado el diagnóstico que se presenta en el capítulo III.

- ⇒ Se obtuvo la información y documentación relacionada con la estructura organizacional utilizada actualmente por cada una de las áreas.
- ⇒ Se analizaron los procesos y procedimientos que ya incluye el Manual de Calidad de FEDECACES.
- ⇒ Se hizo un estudio de todos los puestos de trabajo de FEDECACES, para la respectiva revisión de las tareas, funciones y atribuciones de los empleados, definiendo el perfil actual de los mismos,
- ⇒ Se obtuvo el compromiso de parte de la administración para coordinar a las jefaturas a que proporcionaran información relevante a la consultoría.
- ⇒ Asimismo, se sostuvieron reuniones de coordinación inicial con los jefes de cada unidad de FEDECACES, determinándose las condiciones en las cuales se encuentra la empresa, a nivel administrativo y su posicionamiento a nivel institucional, para iniciar el proceso del diseño de la nueva estructura organizativa.
- ⇒ Se diagnosticaron las guías metodológicas con las que cuentan y su aplicación actual.
- ⇒ Se revisó otra documentación pertinente con la que cuenta la compañía.

- ⇒ Se presentó a la jefatura de administración y a la jefatura de auditoría y supervisión, el sondeo y aceptaron la forma en la que fue expuesta la institución.

**FASE I:** Descripción y análisis de la estructura organizativa actual

La descripción y análisis de la estructura organizativa actual se realizó a través de reuniones con el personal clave de todas las unidades de FEDECACES, para enumerar las tareas o funciones que conforman los procesos y procedimientos y los puestos de trabajo de la estructura organizativa.

Las siguientes actividades que se realizaron a través de la creación de diferentes componentes:

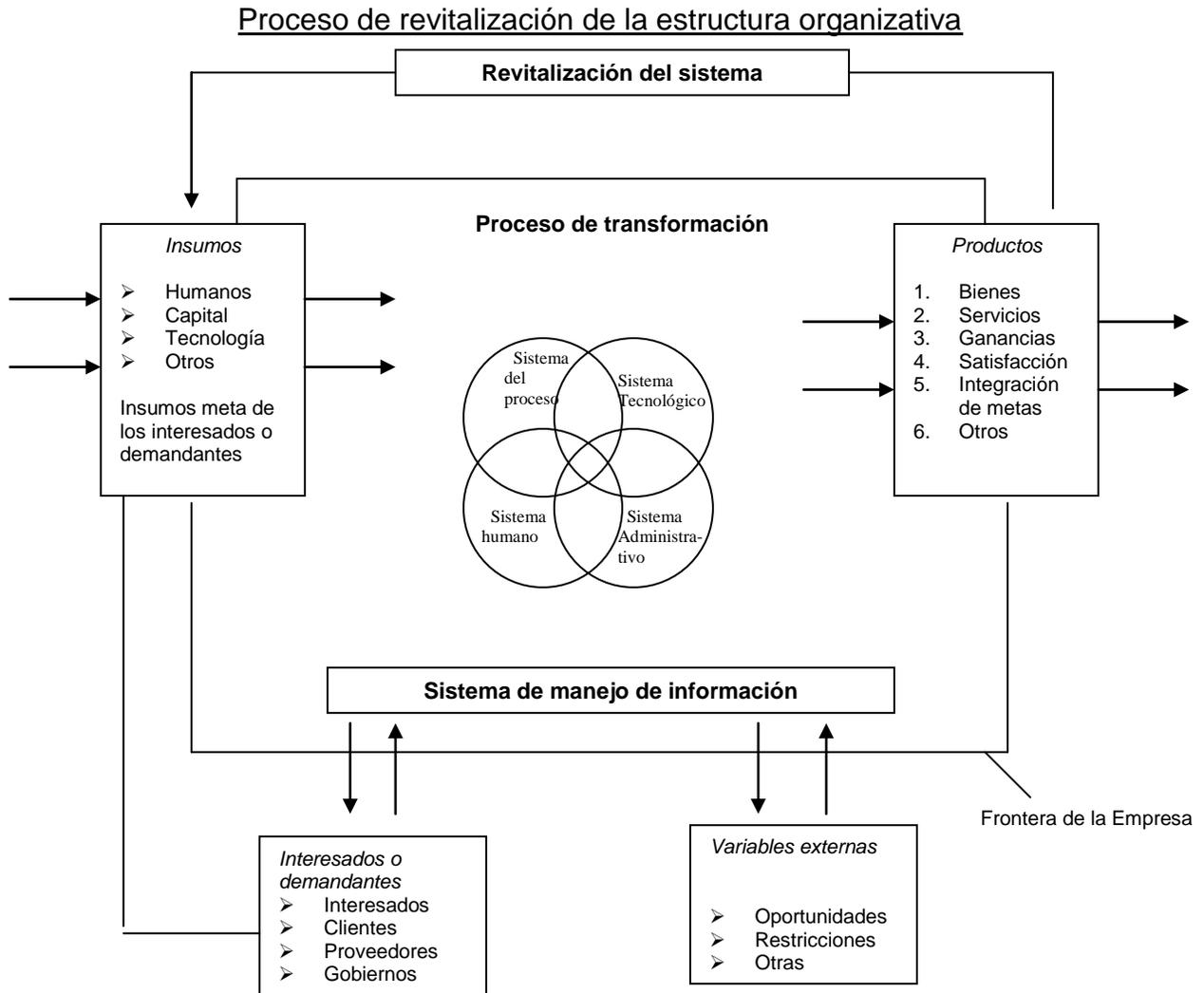
- 1.1- Levantamiento de procesos y procedimientos actuales
- 1.2- Descripción de Procesos y procedimientos actuales
- 1.3- Levantamiento de los puestos de la estructura organizativa actual
- 1.4- Análisis de los puestos de a estructura organizativa actual
- 1.5- Evaluación de los procesos y procedimientos actuales

**FASE II:** Diseño de la nueva estructura organizativa

Consistió en identificar las tareas actuales de cada puesto de trabajo, sin quitar ni agregar nada. Para esta actividad se utilizó el “Formulario para el Levantamiento de Puestos de Trabajo”. (anexo 1 - Manual de descripción de puestos). Las actividades desarrolladas fueron:

- 1.1 Diseño del organigrama estratégico requerido, incluyendo puestos que se consideraron necesarios (se explica en el capítulo V)
- 1.2 Definición de los puestos de trabajo requeridos en los procesos y procedimientos de FEDECACES.
- 1.3 Evaluación de los puestos de trabajo requeridos en los procesos y procedimientos de FEDECACES.

Para el diseño de la nueva estructura organizativa se consideraron los siguientes aspectos:

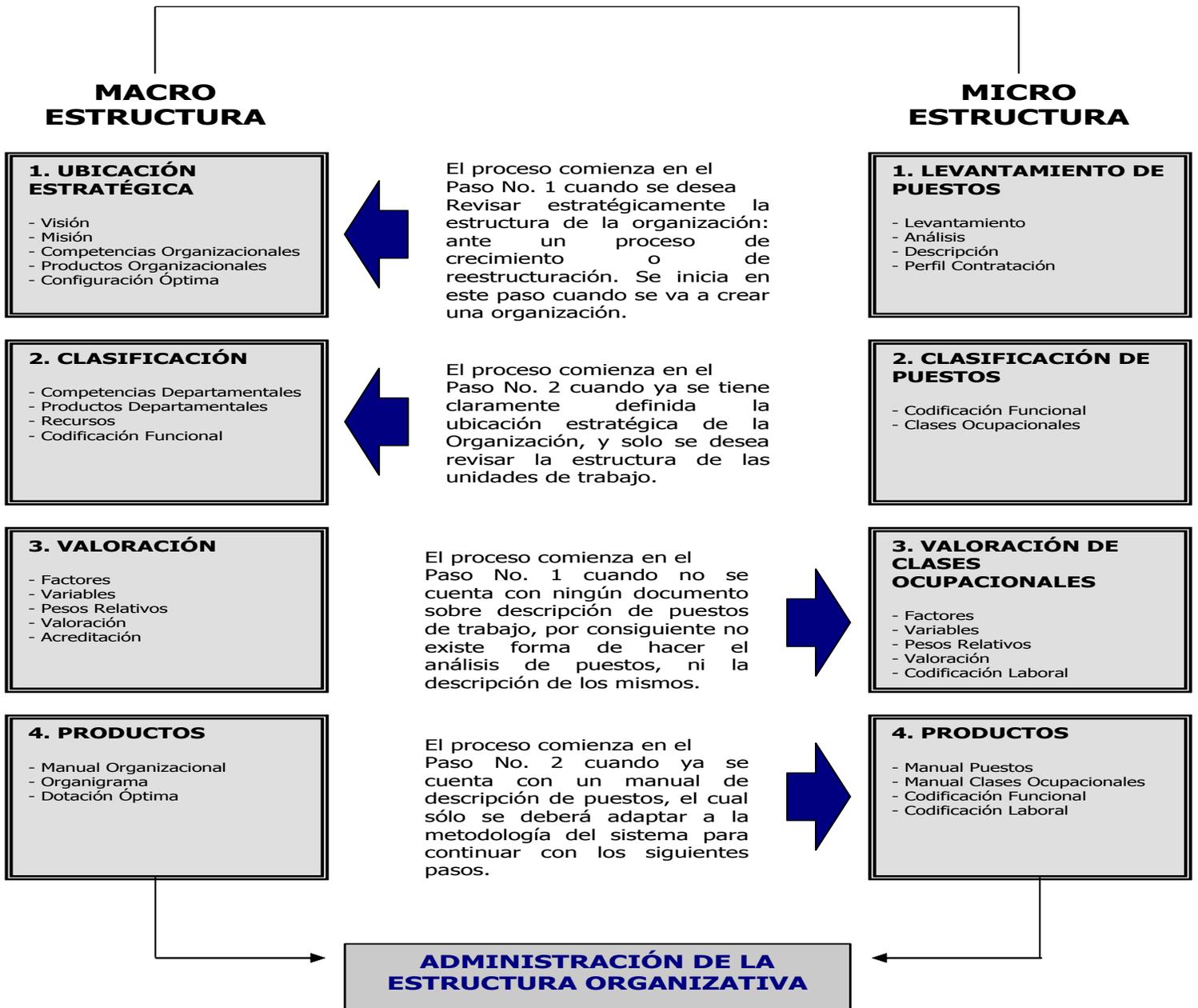


**FASE III:** Diseño de perfiles para la nueva estructura organizativa

Esta fase se diseñó el perfil idóneo a la nueva estructura organizativa, con un análisis cuidadoso de las tareas de tal forma que el perfil se ajuste racionalmente a las responsabilidades que le serán asignadas. Las actividades fueron:

- 3.1 Se describieron las funciones por procesos para los puestos de trabajo diseñados para la nueva estructura organizativa
- 3.2 Diseño de las competencias requeridas para cada puesto
- 3.3 Definición de los niveles requeridos para cada puesto
- 3.4 Definición de los requisitos personales para cada puesto

Se consideró el siguiente esquema en esta fase:



Este esquema presenta paso a paso como se dio el diseño de la administración de la estructura organizativa y como se dá el proceso de niveles micros a niveles macros y viceversa.

**FASE IV:** Diseño de guías metodológicas para la implementación de la nueva estructura organizativa.

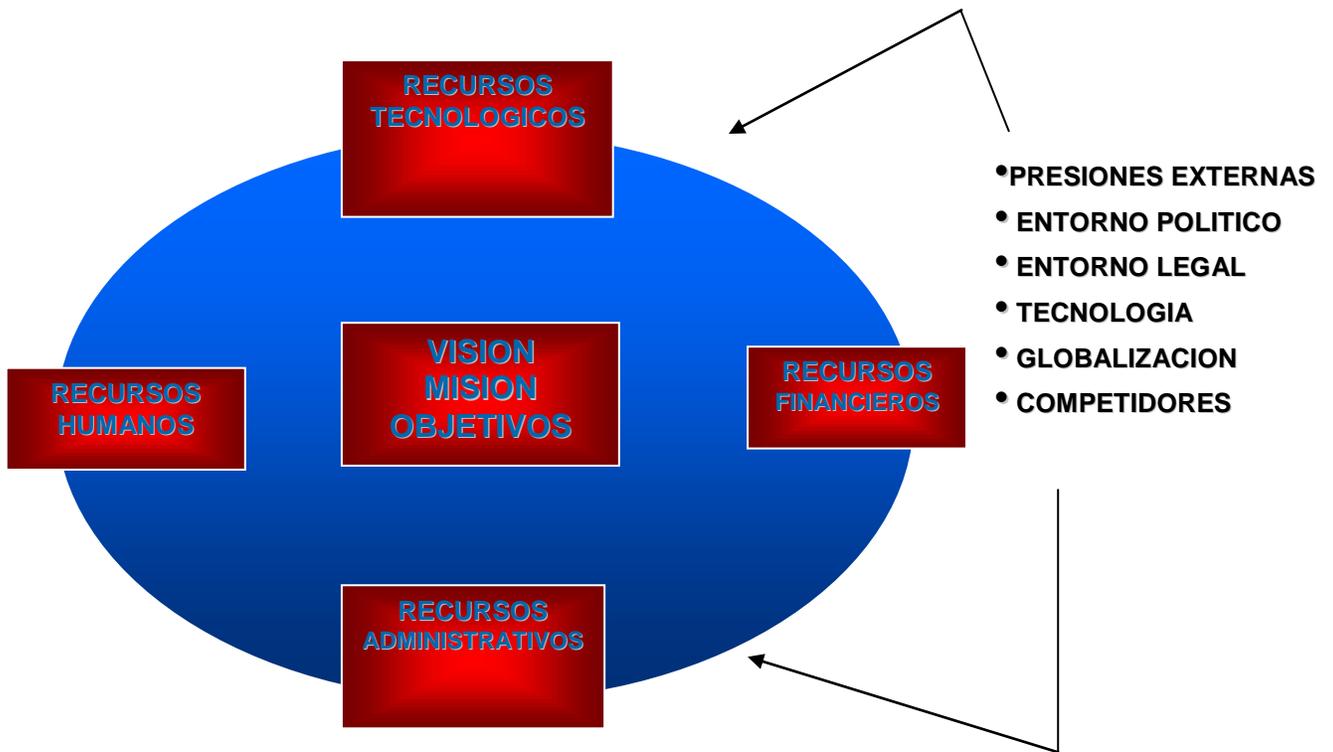
Esta fase involucró al jefe de la unidad a la cual está asignado el puesto de trabajo, al responsable del área general en donde se encuentra la unidad organizativa, jefe de administración, y el analista a cargo de la elaboración de la estructura organizativa.

Se involucraron estas jefaturas con la finalidad de revisar, modificar y validar las tareas descritas, asegurando que corresponden a las competencias del puesto y de la unidad organizacional, y en última instancia, si apoyan al logro de los objetivos institucionales como también de todas las áreas involucradas.

La propuesta incluyó los siguientes instrumentos organizativos:

- 4.1 Manual de Bienvenida
- 4.2 Manual de descripción de puestos
- 4.3 Manual de Reclutamiento y Selección
- 4.4 Manual de las funciones
- 4.5 Manual evaluación del desempeño
- 4.6 Organigrama estratégico propuesto

Para el desarrollo de la propuesta del organigrama se consideró el siguiente esquema:



La consideración de parámetros como costos, expectativas de mercado, plan estratégico, aspectos tecnológicos y el requerimiento de recurso humano, ayudaron para el diseño de cambios en la estructura organizativa en función a un panorama general que se presenta en el capítulo III Diagnóstico de FEDECACES.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA**

##### **2.1.1. Las organizaciones y su estudio.**

En la gestión y la estructuración de la organización, una metodología científica aborda las siguientes ópticas:

- **Decisiones de tipo estratégico:**

En esta fase se identifican las competencias y los ámbitos de actuación, de manera que finalmente se pueden establecer las macrofunciones y los objetivos que la organización ha de llevar a cabo.

- **Respuestas de tipo operativo:**

La organización especifica a los que considerará como sus clientes (externos y internos), qué necesidades presentan y, en consecuencia, qué funciones y tareas llevarán a cabo sus trabajadores, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Diseño de la estructura:**

Realizadas todas esas definiciones, es posible abordar el estudio estructural contando con un marco de referencia que permite analizar objetivamente, ajustes, disfuncionalidades, solapamientos de responsabilidades, vacíos de actuación, dimensionamiento de los puestos de trabajo, análisis de tareas críticas, perfiles psicoprofesionales, etc.

#### **Los Resultados**

Los resultados más destacables de un proceso de rediseño organizativo son:

- Un mayor aprovechamiento de los recursos: aumento de la productividad

- Capacidad de la organización de adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno
- Mejoras en la cuenta de resultado de la empresa
- Mejora de los resultados de la aplicación de planes de formación
- Mayor control de los procesos
- Mejora de la motivación y dinamismo del equipo humano y del clima laboral

El éxito de asimilación de estos procesos por parte de la organización, se apoya sobre:

- Decisiones basadas en la realidad única de cada organización
- El empirismo del sistema

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

### **2.1.2. Los objetivos en las organizaciones.**

Para una organización, su objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Los objetivos tienen funciones como:

- a) Se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c) Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus unidades organizativas e incluso de sus miembros.

Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

### **2.1.3. Principios de una organización:**

Se basan en la eficacia y la eficiencia, ya sea una organización formal o una organización informal. Y es a través del diseño de la estructura de la organización que se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.

Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Las actividades necesarias para crear una organización son:

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.

- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

#### **2.1.4. Conceptos de Estructura organizativa : (dos definiciones)**

“Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.” (1)

“Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. (2)

“La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”. (2)

“La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”. (2)

## **2.2. ELEMENTOS BÁSICOS DE DISEÑO ORGANIZATIVO**

La estructura de una organización puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura.

- 
1. Strategor P, “Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad y Políticas Generales de la Empresa”, 2ª edición, MASSON. Barcelona España, 1995. Pág. 108
  2. Henry Mintzberg ,”La estructura de las Organizaciones”, 1º edición ARIEL., Barcelona España, 1984. Pág. 52

La elección de una u otra forma definirá la *filosofía* que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican

Para la determinación de los niveles o escalas jerárquicas, se puede utilizar el modelo de los autores clásicos, que representa la estructura de las organizaciones como un triángulo, habitualmente llamado “pirámide administrativa”, en el que se determinan tres niveles jerárquicos:

Nivel superior o político

Nivel intermedio, ejecutivo o directivo

Nivel inferior, técnico u operativo

De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos, o cadena escalar, superpuestos, formando una pirámide. En cada uno de estos niveles se presenta una división administrativa en la cual los superiores tienen autoridad sobre los subordinados que se encuentran en los niveles inferiores, aumentando la autoridad y la responsabilidad a medida que se asciende en la escala jerárquica.

En general, cuanto más grande es la organización, mayor es el número de subdivisiones en cada nivel de su estructura.

“Las organizaciones crean estructuras para facilitar la coordinación de las actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la Organización se descomponen o diferencian. Esto se llama Complejidad., al menos de acuerdo a los principios tradicionales. En segundo está el grado en que se usan las reglas y procedimientos, este componente se llama formalismo. El tercer componente de la estructura es la Centralización, que

se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones. Estos tres componentes, juntos, constituyen la estructura organizacional” (3)

Estructura = Complejidad + Formalismo + Centralización

Luego de analizar los puestos de la organización, se elaborará un proceso de síntesis, que permita la agregación de los puestos en unidades homogéneas, lógicas y consistentes.

Por lo tanto, se definirán los criterios sobre los que se agruparán los puestos o unidades (departamentos) y éstas en unidades mayores (Direcciones) y la dimensión de las mismas.

### **2.2.1. Lo formal y lo informal de la estructura organizativa**

#### **Conceptos básicos de diseño organizativo.**

##### **La organización formal:**

Es el modo de agrupamiento social que se diseña de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.(4)

##### **La organización informal:**

Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.(4)

---

3. Robbins P.S., “Análisis de las organizaciones: Fundamentos diseños y aplicaciones”  
2º edición ETEA, , Barcelona España (1994)

4. Henry Mintzberg ,”La estructura de las Organizaciones”, 1º edición ARIEL,. Barcelona España, 1984. Pág. 105

**Especialización:**

Forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizativas.

**Coordinación y áreas de mando:**

Hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

**Formalización:**

Grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

**Clasificación de Tamaño de empresa:**

Empresa grande:

- complejidad
- burocracia / estructura organizativa más compleja.
- especialización

**Tecnología:**

La tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.

- Lo formal. Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que veremos más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc .(5)

- Lo informal. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, **que generalmente más importa para entender la vida organizacional.** (5)

---

5. Macri Franco, " El Futuro es posible en las Organizaciones", 1º edición I Planeta Argentino 1998 , Buenos Aires, Argentina . Pág. 136

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal.

Vicente Perel (6) sostiene:

Ambas partes son inseparables; son como la cara y cruz de una moneda. Si cortamos la moneda en dos, el todo pierde valor. Lo mismo sucede con las organizaciones.

La estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento *real* del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, la estructura se convierte en una mera expresión formal de deseos.

Es interesante tener en cuenta lo que dice Henry Mintzberg (7):

“La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”.

La formalización es el resultado de una elevada especialización de la mano de obra (los puestos de trabajo están tan especializados que muy poco queda a la discreción de sus titulares), un alto grado de delegación de autoridad (que crea la necesidad de controlar el uso de la misma), la existencia de departamentos funcionales (debido al parecido de los puestos, la dirección debe redactar documentos que rijan las actividades) y un amplio intervalo de control de los gestores (cuando el número de personas controladas es muy grande, las posibilidades de supervisión personal son muy escasas).

Ciertas organizaciones presentan todo el aspecto de estar muy formalizadas, cuentan con gruesos manuales de normas, procedimientos y políticas a seguir y, sin embargo, sus empleados no consideran que todo ello afecta a su comportamiento.”

---

6. Vicente Perel “**Administración General**” 1º edición MACCHI, Buenos aires, Argentina 1996.  
Pág. 202

7. Henry Mintzberg ,”**La Estructura de las Organizaciones**”, 1º edición ARIEL,. Barcelona España, 1984. Pág. 115

### 2.2.2. Delegación: autoridad y responsabilidad

Es el proceso por el cual una persona que posee una autoridad superior otorga a otra persona una autoridad específica que, al aceptarla, se responsabiliza frente al superior por el cumplimiento de la tarea. (8)

De esta definición surge que en este proceso la única responsabilidad que se transfiere es la relacionada con las cuestiones de **eficiencia y operatividad, es decir, la ejecución de acciones tendientes a la realización de las tareas**. Es decir, la responsabilidad que la función exige; así como la **autoridad y los medios necesarios** para que la persona pueda cumplir con lo que se le ha delegado, dentro de los límites establecidos.

Por ello, quien delega autoridad conserva la responsabilidad última, lo que significa que un administrador sigue siendo responsable, ante su superior, en última instancia, por las acciones de sus subordinados a quienes se les ha delegado autoridad y transferido la **responsabilidad operativa**.

El análisis del nivel de delegación en una organización no es sencillo debido a:

- a) Las personas de un mismo nivel jerárquico pueden tener distinta autoridad decisoria.
- b) Una práctica típica de la gestión es la de delegar autoridad para tomar decisiones operativas rutinarias y conservarla para las decisiones estratégicas.
- c) Puede suceder que las personas no perciban que tienen autoridad, aunque aparezca incluida en la descripción de su puesto de trabajo. Por lo que objetivamente tienen autoridad, pero subjetivamente carecen de ella.

### 3.2.3. Descentralización

Descentralizar es desconcentrar el poder de toma de decisiones. La descentralización no se aprecia en el organigrama, pues en éste sí podemos ver quién depende de quién, pero no alcanzamos a apreciar quien toma las decisiones en la organización.

---

8. Richard Volventesca , "Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados" 2º edición, Prentice Hall México, 2002 Pág. 100

Pues, además, en la toma de decisiones intervienen muchos aspectos informales. Por ejemplo, relaciones de parentesco, o el caso de directores de una misma línea jerárquica, pero que informalmente tienen distinto poder a la hora de tomar decisiones.

Las relaciones entre la centralización y las decisiones del diseño son:

- ✓ Cuanto mayor sea la especialización del trabajo, mayor será la centralización, ya que los trabajos muy especializados no exigen la discreción que implica la autoridad.
- ✓ Cuanto menos autoridad se delegue, mayor será la centralización.
- ✓ Cuanto mayor uso se haga de los departamentos funcionales, mayor será la centralización. La existencia de departamentos funcionales exige coordinar las actividades de los departamentos relacionados entre sí.
- ✓ Cuanto mayor sea el número de personas controladas por cada dirigente, mayor será la centralización. Un amplio intervalo de control se asocia con puestos de trabajo relativamente especializados que necesitan poca autoridad.

#### **2.2.4. Complejidad**

Es una consecuencia directa de la división del trabajo y la creación de departamentos. Concretamente, este concepto alude al número de puestos de trabajo o de grupos de trabajo claramente diferentes y al número de unidades o departamentos claramente distintos que existen en una organización.

El término diferenciación suele ser utilizado como sinónimo de complejidad. Se suele utilizar el concepto *diferenciación horizontal* para aludir al número de diferentes unidades que existen a un mismo nivel, en tanto que se habla de *diferenciación vertical* para aludir al número de niveles de una organización. Por lo general, las relaciones entre complejidad (diferenciación horizontal y vertical) y las decisiones del diseño son las siguientes:

- a) Cuanto mayor sea la especialización de la mano de obra, mayor será la complejidad. La especialización es el proceso de creación de puestos de trabajo diferentes y, en consecuencia, de aumentar la complejidad de una organización. Fundamentalmente, constituye la diferenciación horizontal.
- b) Cuanto mayor sea la delegación de autoridad, más compleja será la organización. La delegación de autoridad suele ir unida a una larga cadena de mando.
- c) Cuanto mayor sea el uso de bases de departamentalización basadas en territorios, clientes y productos, mayor será la complejidad. Estas bases implican la existencia de unidades empresariales autosuficientes que operan de forma autónoma. Por consiguiente, la delegación de autoridad debe ser considerable y de ahí que también lo sea la complejidad de estas organizaciones.
- d) El hecho de que cada dirigente controle a un número reducido de personas suele asociarse con una gran complejidad de la organización. Esta relación es necesaria si los trabajos a supervisar son muy diferentes entre sí.

Dimensiones	Decisiones
<b>Fuerte Formalización</b>	Elevada especialización. Departamentos Funcionales. Amplios intervalos de control. Autoridad delegada.
<b>Fuerte Centralización</b>	Elevada especialización. Departamentos funcionales. Amplios intervalos de control. Autoridad centralizada.
<b>Fuerte Complejidad</b>	Elevada especialización. Departamentalización territorial o basada en clientes y productos. Reducidos intervalos de control. Autoridad delegada.

FUENTE : LAS ORGANIZACIONES, de Gibson, Ivancevich y Donnelly, editorial Mc Graw Hil,1997

La estructura o la “arquitectura organizacional”, es mucho más que un organigrama, que en el mejor de los casos debe representar formalmente, la organización, las relaciones y las agrupaciones entre las personas para que organicen eficiente y eficazmente los recursos materiales y financieros a disposición, para cumplir una función o un objetivo. En otras palabras, la mejor forma para llevar a cabo las funciones de dirección. Por lo tanto, cuando se concibe, diseña e implanta una estructura, se piensa, en primer lugar, en cómo organizar a las personas para que lleven a cabo de la mejor manera la misión, en este caso.

Mucho se habla del diseño de las organizaciones y el tipo de organización que sustentan las NFO ( nuevas formas de organización ), en relación a la tecnología nueva, y muchos consideran que las NFO vienen determinadas únicamente y sobre todo por la tecnología. Ciertamente, las propuestas de Sistemas de Gestión integral (ERP) o Sistemas de Gestión Global, organizaciones en red, se basan en la aplicación de nuevas tecnologías y la integración creciente de los sistemas computarizados y de automatización.

### **2.3 Elección de la forma organizativa.**

Si se parafrasea a Drucker, P. (9) que señala en “Los desafíos de la administración en el siglo XXI” que: “Todas las empresas tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir, y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo” y se agrega o aclara que los estándares se refieren a elementos de competitividad que se tienen en cuenta en primer lugar, la situación de la innovación y el nivel de conocimientos que se aplican. Entonces se puede decir que, ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en relación con las nuevas formas de organización.

---

9. Drucker P, “Las Nuevas Realidades de la Administración” 1º edición Mc Graw Hill 1997. Pág. 80

Cuadro 1-Tipos de Organización

Burocrática o mecanicista	Orgánica	Nuevas Formas Organizativas
Estructura divisional y jerárquica	Estructura jerárquica menor	Estructura flexible y adaptable
Controles y objetivos centralizados basados en autoridad formal	Controles y establecimiento de objetivos descentralizados	Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización
Interacción vertical	Interacción vertical-horizontal	Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes
Reglas y procedimientos preestablecidos de acuerdo a la naturaleza de la tarea	Elaboración de pautas a seguir	Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad
Segmentación de la actividad en tareas y funciones estables y duraderas	Puestos definidos de manera genérica y adaptable	Alta cooperación e integración
Definición exacta de puestos con diferenciación especializada en una actividad del proceso	Énfasis en la coordinación y la delegación de autoridad	Trabajo de equipo
Separación de funciones ejecutivas y técnicas de las tareas ejecutoras	Integración de funciones	Transfuncionalidad
Información unidireccional orientada a la eficiencia	Información bidireccional orientada a la eficacia	Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa
Sumisión, sin participación	Mayor participación referida a la actividad que se realiza	Dirección participativa cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías.
Comunicación unidireccional	Comunicación amplia	Comunicación entre todos los niveles y unidades organizativas en tiempo real

Los controles no pierden importancia, sino que cambian de forma. el Cuadro 1 resume los elementos más importantes

## **2.4. Tipos de estructuras organizativas**

### **2.4.1. Organigrama**

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, inician de las concepciones de Henri Farol (10) Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente:

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

1. Un elemento (figuras)
2. La estructura de la organización
3. Los aspectos más importantes de la organización
4. Las funciones
5. Las relaciones entre las unidades estructurales
6. Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
7. Las comunicaciones y sus vías
8. Las vías de supervisión
9. Los niveles y los estratos jerárquicos
10. Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
11. Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la

---

10. Henri Farol "Administración Industrial y General" 2º edición Prentice Hall, México 1997. Pág. (208)

organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

### **Finalidad del organigrama**

Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

- 1) Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- 2) Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:  
Los cargos existentes en la compañía.  
Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.  
Como la autoridad se le asigna a los mismos.

### **Funciones del Organigrama**

#### **❖ Para la ciencia de la administración:**

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

#### **❖ Para el área de organización y sistema:**

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

❖ **Para el área de administración de personal:**

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

❖ **Y en forma general sirve para:**

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

**Ventajas del Organigrama**

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- 1) Obliga a sus autores aclarar sus ideas
- 2) Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- 3) Muestra quién depende de quién
- 4) Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles
- 5) Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
- 6) Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización

## **Desventajas del Organigrama**

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

1. Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
2. No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
3. Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
4. Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

## **Contenido del Organigrama**

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.

- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

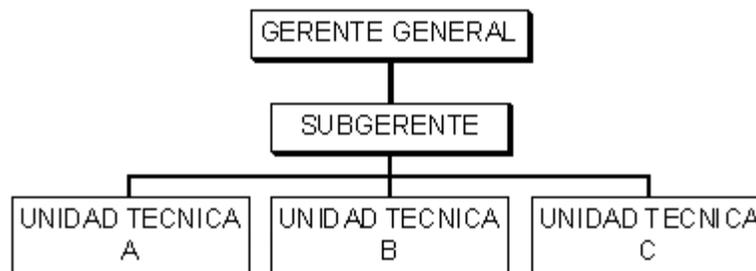
## Clases de organigramas

Según la forma como muestran la estructura son:

- Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
- Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
- Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

- Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.



- Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una

distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

- c) Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.



- d) Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

## La Jerarquía

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que se desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

Se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

- ✓ La jerarquía dada por el cargo.
- ✓ La jerarquía del rango.
- ✓ La jerarquía dada por la capacidad.
- ✓ La jerarquía dada por la remuneración.

### **La jerarquía dada por el cargo:**

Este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.

Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.

### **La jerarquía del rango:**

Este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.

### **La jerarquía dada por la capacidad:**

Este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.

### **La jerarquía dada por la remuneración:**

Este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y por el rendimiento del individuo.

## **2.4.2. Tipos de estructuras organizativas**

### **Estructura Matricial**

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el

responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1.) Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2.) Se necesita contar con buen capital.
- 3.) Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- ✓ Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- ✓ Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- ✓ Los miembros tienden a motivarse más.
- ✓ Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- ✓ Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- ✓ Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma tiene otra serie de desventajas:

El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.

Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.

Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

### **Estructura por departamentalización:**

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

### **Funcional:**

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

### **Ventajas:**

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

#### Desventajas:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por ultimo encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

## **Por Producto:**

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

### Las Ventajas:

- ✓ Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones
- ✓ Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.
- ✓ Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- ✓ Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

### Las Desventajas

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

### **Territorio**

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- ✓ La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- ✓ Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- ✓ La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.
- ✓ Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

## **Por Clientes:**

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización

- ✓ Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- ✓ Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- ✓ Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se

incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

### **Estructura Circular:**

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- ✓ Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- ✓ Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- ✓ Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

## Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

### Ventajas

- ✓ Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- ✓ Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- ✓ Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

### Desventajas

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos

indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.

- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

### **Estructuras Monofuncionales.**

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

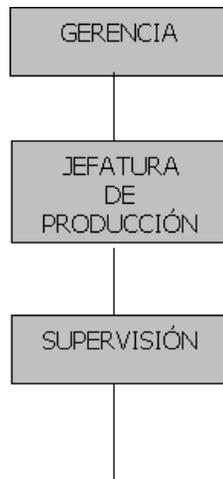


Figura No. 1 Organigrama de estructuras de Monofuncionales

## Estructura jerárquica

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

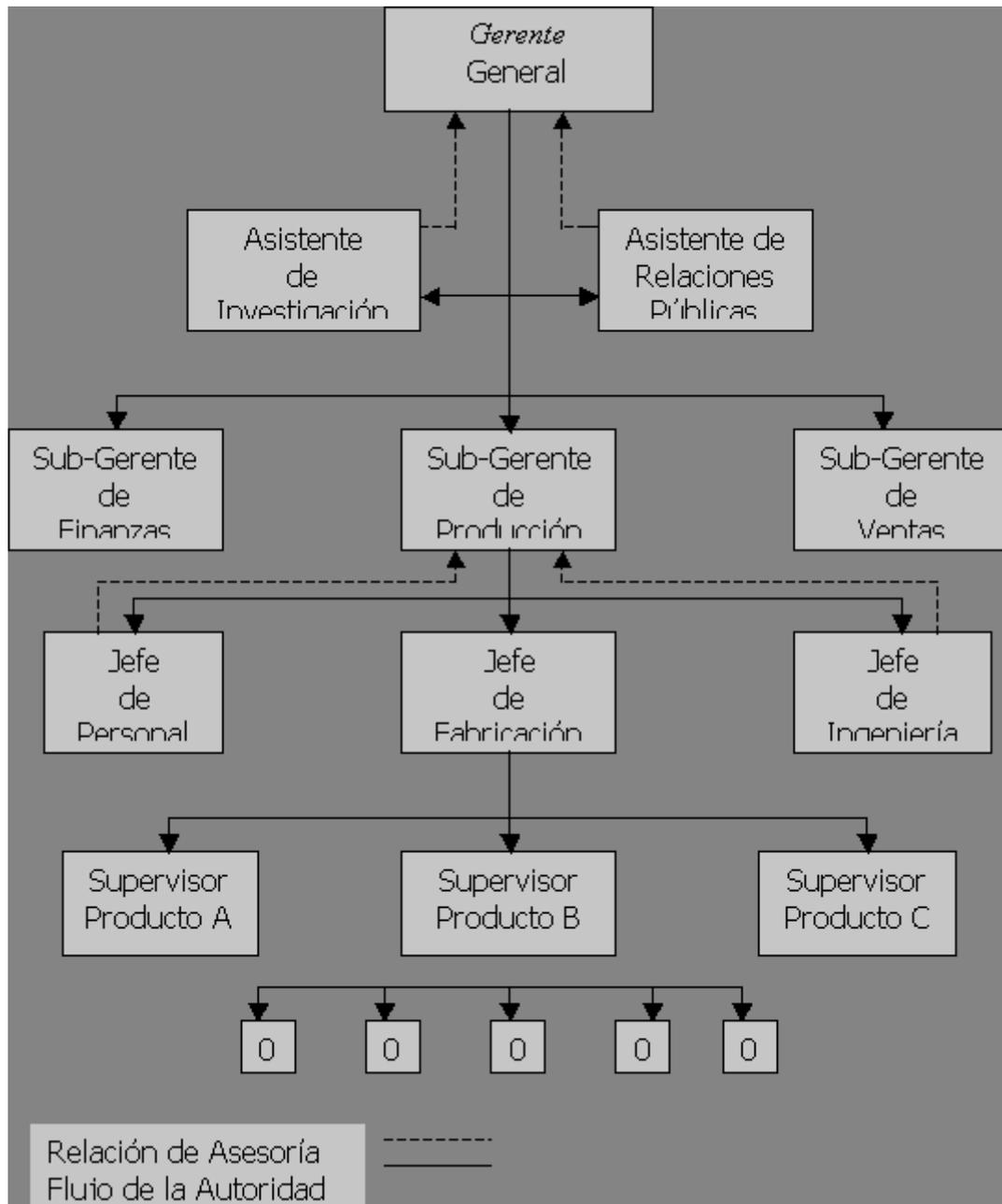


Figura No. 2 Organigrama de estructura jerárquica

### **Estructura descentralizada.**

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

### **Estructuras no piramidales.**

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos ó por proyectos”. En la página siguiente se muestra la figura No.3 que corresponde a un “Organigrama de estructura no piramidal”.

### **Las relaciones en la organización**

Consideramos importante para la elaboración de los manuales administrativos, el análisis detallado de las relaciones Organizacionales, pues estas son en sí, las que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

El conocimiento de las relaciones puede dar al analista un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos.

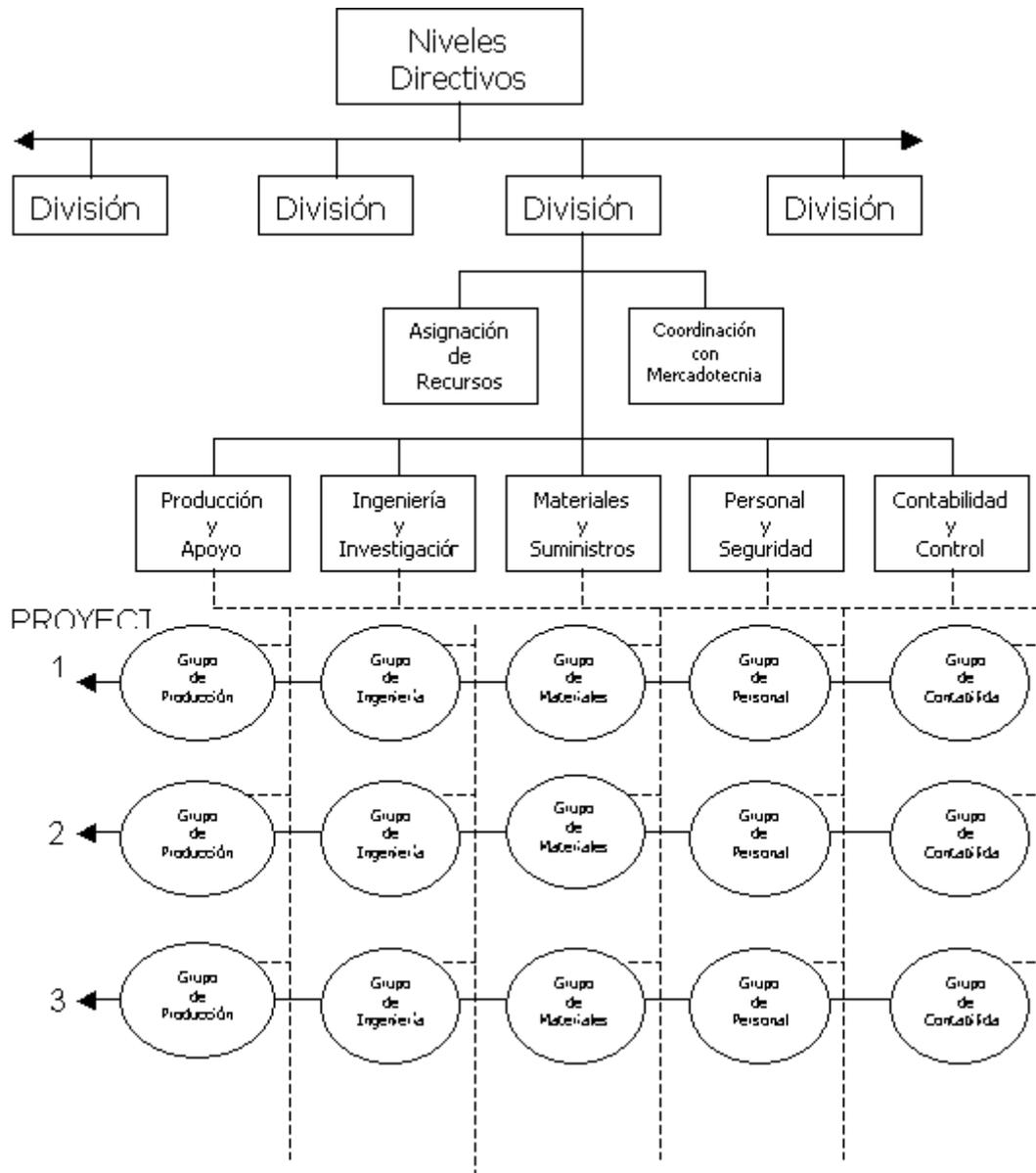


Figura No. 3 Organigrama de estructura no piramidal

## **2.5 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.

**10.** Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

### **2.5.1. Obtención de información para el análisis de puestos**

Los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

#### **1. Identificación de puestos.**

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

#### **2. Desarrollo del cuestionario.**

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- **Identificación y actualización:** se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- **Deberes y responsabilidades:** muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

### **2.5.2. Elementos conductuales en el diseño de puestos.**

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- Autonomía
- Variedad
- Identificación
- Significado de la tarea
- Retroalimentación

### **2.5.3 Obtención de datos.**

A través de:

- Entrevistas
- Comités de expertos

- Bitácora del empleado
- Observación directa
- El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

#### **2.5.4 Descripción de puestos.**

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

- Datos básicos: Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no; datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas. Localización: departamento, división, turno (del puesto). Jerarquía, para establecer niveles de compensación. Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre. Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

- Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

## 2.6 MANUAL DE FUNCIONES

Luego de describir los puestos se procede a definir las funciones de los empleados mediante un [manual](#) de [funciones](#) el cual se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las [funciones](#) de los empleados de una compañía.

El [objetivo](#) primordial del [manual](#) es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el [proceso](#) a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros [activos](#) de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener [éxito](#)

## **Partes del manual de funciones**

### **Descripción básica del cargo**

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

### **Objetivo estratégico del cargo**

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

### **Funciones básicas**

En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de "el como hacer para cumplir con las funciones", ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos,

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el

cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su [desempeño](#) lo mas objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una conciente autoevaluación del empleado debe coincidir con la [evaluación](#) del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y [responsabilidad](#) presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su [responsabilidad](#) y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

### **Personal relacionado con el cargo.**

En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del [organigrama](#) de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del [movimiento](#) de la empresa entre sus diferentes secciones.

## **Perfil del Cargo**

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para [poder](#) realizar una adecuada [selección de personal](#). Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante mas adecuado en el proceso de [selección](#).

Adicionalmente, después de conseguir el empleado mas adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las [características](#) del empleado contratado , se puede organizar el [programa](#) de [desarrollo](#) individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

## **IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía.

En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el [posicionamiento](#) de un empleado, después de conocer su [carta](#) de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve [inducción](#) en el

cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

## **2.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

### **Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

## **2.8 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y decidir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tengan las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente.

Una de las tareas más importantes en cuanto a la selección de personal, es encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla.

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los empleados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

El éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes de las que se deben encargar los empleadores. La esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.

Los métodos fallidos de selección, que no son reconocidos, se multiplican y pueden producir un incalculable desperdicio de tiempo, esfuerzos, dinero y otros recursos al tratar inútilmente de remediar los síntomas en vez de las causas. La organización, entonces, puede fracasar en lograr sus objetivos; los empleados pueden sufrir gran variedad de formas de mala administración; la comunicación puede ser inadecuada; podría haber conflictos y moral baja; ausentismo; los cambios y la enfermedad pueden aumentar y conducir a pérdidas de empleados ya capacitados y, en consecuencia, a repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados.

### **Políticas de Reclutamiento y Selección**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, estas políticas deben abarcar los siguientes aspectos:

(a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), como y en que condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.

(b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existe en la organización.

(c) Como integrara con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

### **CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE FEDECACES DE R.L.**

Para la realización del diagnóstico se desarrolló la metodología descrita en el capítulo I numeral 1.6, fase inicial y fases I y II. Los resultados se presentan a continuación:

#### **FASE INICIAL**

FEDECACES coordina una red de cooperativas que en expansión, abriendo nuevas líneas de servicios e incrementando sus asociados.

Observando su alto desarrollo y el aprovechamiento de mercados que tiene FEDECACES se hicieron los contactos con la gerencia administrativa para realizar el diagnóstico de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., evaluando su grado de formalización, centralización y complejidad.

#### Formalización

Se realizaron visitas a la Gerencia Corporativa y a cada uno de los jefes de cada unidad de FEDECACES y se procedió a la evaluación del grado de formalización.

FEDECACES se basa en normas y procedimientos escritos (leyes y reglamentos aplicables a la institución) para predeterminar los actos que realizan como institución, en servicios para su generación de ingresos; no así los actos que realizan sus empleados. Es decir, no se les especifican, redactan y ejecutan las expectativas sobre los medios y fines del trabajo, ya que no cuentan con manual de funciones y el de descripción de puestos está desfasado. Asimismo, no se tienen descritos los procesos de los servicios de tal manera que los empleados se identificaran con las actividades que realizan. Con el documento fundamental con el que cuentan en la actualidad es el manual de calidad que se redactó en

función de la certificación de sus servicios, sin que se redactaran los documentos que darían soporte al cumplimiento del mismo.

La Jefe de administración y finanzas nos proporcionó la documentación, relativa al área de Recursos Humanos con la que cuentan actualmente:

- a. Manual de Bienvenida (1997, sin cambios hasta la fecha)
- b. Manual de Análisis y descripción de puesto, (2003 sin cambios)
- c. Política salarial, (2001 – 2003)
- d. Reglamento interno de trabajo (1982 )

La estructura organizativa de FEDECACES carece de formalización, ya que no cuenta con las normas y procedimientos que les estén indicando a todos los empleados que debieran estar haciendo. FEDECACES no cuenta con procedimientos operativos estándar, directrices concretas y una política explícita, y todo ello por escrito. La falta de visión de la administración respecto a formalización, obligada y necesaria, no les permite una elevada especialización, un alto grado de delegación de autoridad, y la existencia de departamentos funcionales (debido al parecido de los puestos, la dirección debe redactar documentos que rijan las actividades) hacen que las posibilidades de supervisión personal sea muy escasas o le sean sobrecargadas a las jefaturas.

### **Centralización:**

A través del organigrama y entrevistas, aludimos que la ubicación de la autoridad para tomar decisiones está centralizada en la Gerencia Corporativa, es decir, la alta dirección delega autoridad a nivel operativo, directamente hacia las jefaturas (ubicadas todas a un mismo nivel jerárquico), dado que FEDECACES no cuenta con un Gerente operacional sino que comparte con las empresas asociadas de su red. FEDECACES no está cumpliendo con requisitos para una adecuada estructura de control interno, ya que en su organigrama corporativo diseñó Gerencias para cada

empresa y no se le ha dado cumplimiento. Así también no cuenta con el departamento corporativo de Recursos Humanos, un encargado de seguimiento a las normas ISO 9001/2000 y el departamento de mercadeo corporativo con asistentes para cada empresa. En mercadeo no cuenta con personal que visite a los clientes y asociados para ofrecer servicios a nivel corporativo, sino que el cliente es quien visita y hace sus operaciones en el departamento que presta el servicio, generando falta de eficacia hacia el cliente.

**Complejidad:**

FEDECACES tiene un alto grado de complejidad, dado que cuenta con departamentos claramente distintos que existen en su organización y con un grado de especialización totalmente diferente entre ellos y que comparten departamentos como el jurídico y contabilidad. Esto les genera problemas organizativos ya que la prioridad de atender a jefaturas que se encuentran a un mismo nivel genera complejidad, es decir tiene un problema de diferenciación horizontal.

Resumiendo lo anterior para FEDECACES

Dimensiones	Decisiones
<b>Fuerte Formalización</b>	Elevada especialización. Departamentos Funcionales. Amplios intervalos de control. Autoridad delegada.
<b>Fuerte Centralización</b>	Elevada especialización. Departamentos funcionales. Amplios intervalos de control. Autoridad centralizada.
<b>Fuerte Complejidad</b>	Elevada especialización. Departamentalización basada por servicios Reducidos intervalos de control.

**FASE I:** Descripción y análisis de la estructura organizativa actual

1.1 Levantamiento de procesos y procedimientos actuales

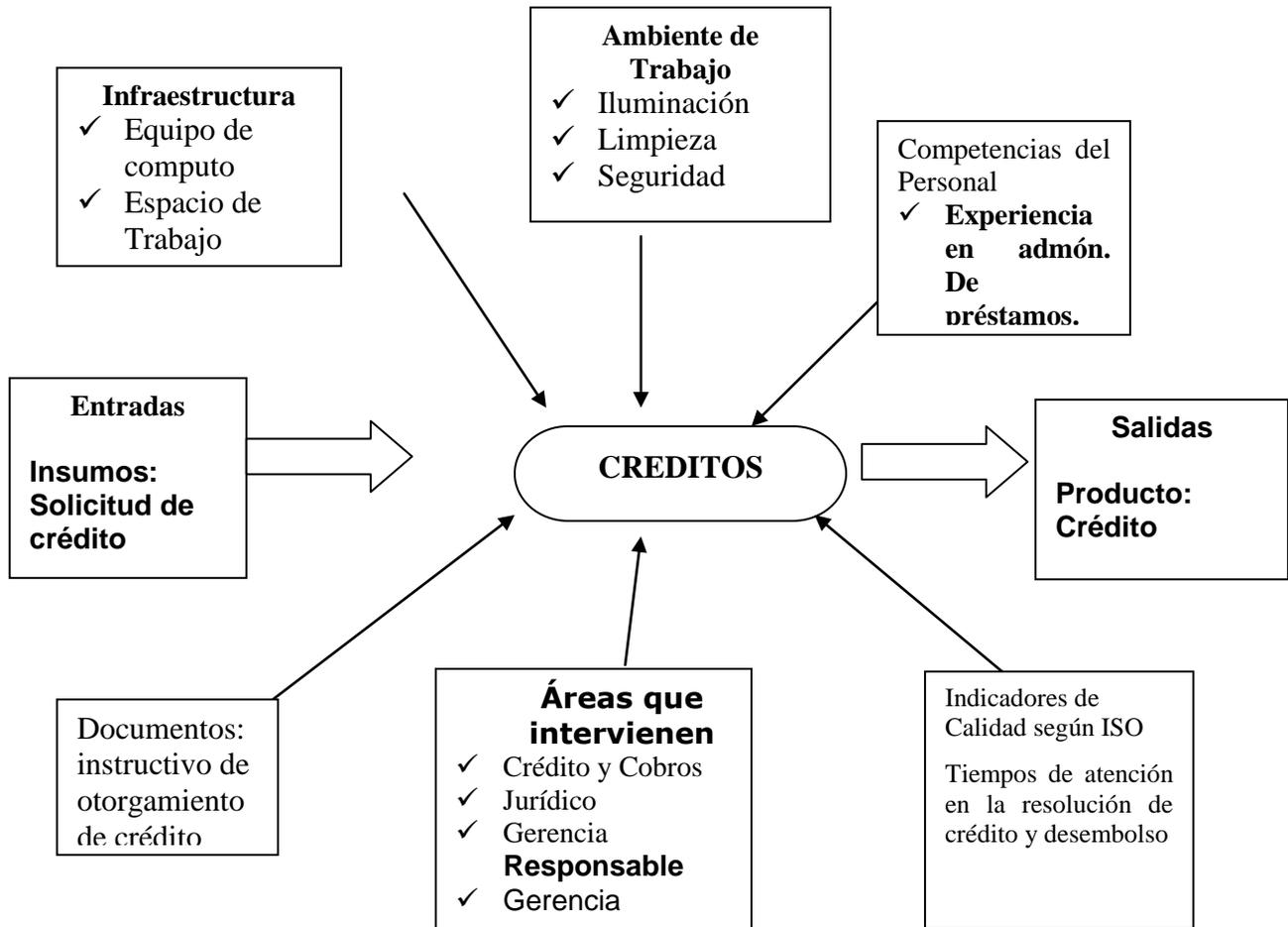
Utilizando la metodología de observación y entrevistas, conformamos los procesos de las líneas de servicios:

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Créditos</li> <li>■ Administración de Fondos</li> <li>■ Ahorros - Caja Central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auditoría y Servicios Contables</li> <li>■ Supervisión</li> <li>■ Remesas familiares</li> </ul>
--	--

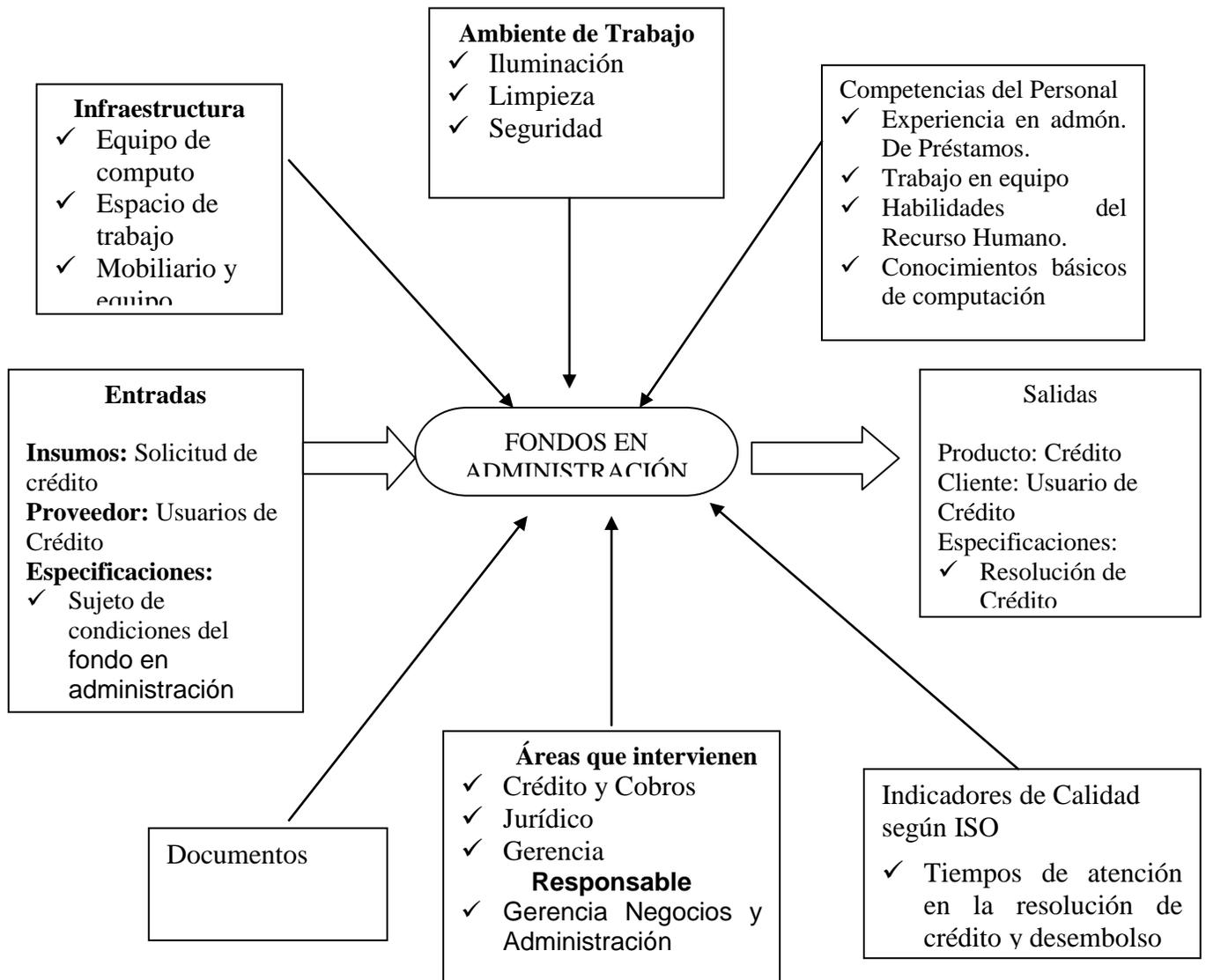
A continuación describimos lo más importante de cada proceso de servicios otorgados por FEDECACES.

Proceso: CREDITOS	
Objetivos: Colocación de préstamos a tasas competitivas en el mercado.	
Alcance:	Inicia: Presentación de solicitud de Crédito Incluye: Análisis de información presentada Termina: Otorgamiento de préstamos
Variables Controladas: Tiempos de atención, Índice de mora.	
Análisis de solicitud de crédito coop. A y B y montos menores de \$57,142.86	
Responsable: Analista de créditos	
Solicitud de desembolso	
Responsable: Analista de créditos	

Gráficamente:



Proceso: FONDOS EN ADMINISTRACIÓN		Objetivos: Brindar servicios en administración de cartera de préstamos a instituciones afines al sistema cooperativo.
Alcance:	Inicia: Presentación de solicitud de crédito. Incluye: Análisis de Información presentada. Termina: Otorgamiento de préstamos.	
Inspecciones: La inspección es realizada por un empleado delegado por la Gerencia de Negocios y Administración, quien revisa el proceso de presentación de la solicitud de crédito, Análisis de información y Otorgamiento de créditos.		
Variables Controladas según el manual de calidad : Tiempos de atención, Índice de mora.		
Procesos		
Análisis de solicitud de crédito agropecuarios		
Análisis de solicitud de crédito individual		
Solicitud de desembolso		
Índice de mora		



Proceso: AHORROS	Responsable: JEFE DE CAJA CENTRAL
<p>Objetivos: - Efectuar la captación de ahorros con las 31 cooperativas afiliadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de las cuentas de ahorro de las 31 cooperativas afiliadas.</li> <li>- Determinar las tasas de ahorro nominales y preferenciales de FEDECACES para las cooperativas</li> <li>- Atención de los retiros de la cuenta de Ahorros a la Vista en un máximo de 30 minutos después de recibida la solicitud de fondos.</li> <li>- Actualización y envío de los contratos de cuenta de Ahorro de la Reserva de Liquidez en un máximo de 3 días después de recibida la documentación que respalda la apertura de la cuenta.</li> <li>- Remitir Estados de la cuenta de ahorros de la Reserva de Liquidez a las cooperativas en un máximo de 3 días después del cierre contable quincenalmente.</li> </ul>	
Alcance:	<p>Inicia: Solicitud de Apertura de cuenta de Ahorro  Incluye: Contrato de Cuenta de Ahorro  Termina: Cancelación de cuenta de ahorro</p>
<p>Proceso</p> <p>Fase inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el momento de la apertura de cuenta de ahorro el Jefe Caja Central, se revisa condiciones del contrato de cuenta de Ahorro</li> <li>- Durante el proceso de apertura se revisa que la documentación que ampara las cuentas de ahorro esté completa</li> </ul> <p>Fase intermedia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante el proceso de efectuar el depósito de ahorro el Supervisor de Operaciones verifica que todo depósito igual o mayor a \$57,142.85 tenga el formulario de identificación requerido por la Ley de Lavado de Dinero y de Activos.</li> <li>- Durante el proceso de efectuar los depósitos y retiros en la ventanilla de cajas el Supervisor de operaciones, revisa que cada cuenta tengan los formularios estén debidamente autorizados con sus firmas.</li> <li>- Durante el proceso de atención de las transferencias el Cajero Contable revisa que las firmas en el formulario de solicitud de la transferencia sean conforme al registro de firmas</li> <li>- El último día de mes, el Supervisor de Operaciones revisa que las provisiones de intereses de cuentas de ahorro y saldos de cartera coincidan con los saldos contables</li> </ul>	

**FASE FINAL**

- Durante la cancelación de una cuenta de ahorro, el Jefe de Caja Central revisa que se anexe la carta solicitando el cierre de dicha cuenta y que contenga las firmas autorizadas.
- Durante la cancelación de cuenta de ahorro, el Supervisor de Operaciones verifica que los intereses pagados al ahorrante sean los que les corresponde.

**Variables Controladas:**

- Tiempo de apertura de cuenta de ahorros y en la atención de los retiros en efectivo o por transferencia bancaria
- Confiabilidad por parte de los empleados en el manejo de información de saldos en las cuentas
- Manejo y actualización de registros de firmas autorizadas para el uso de las cuentas

**Proceso:**

**Responsable**

retiro por deposito en cuenta bancaria

Cajero Contable

Apertura de Cuenta de Ahorros

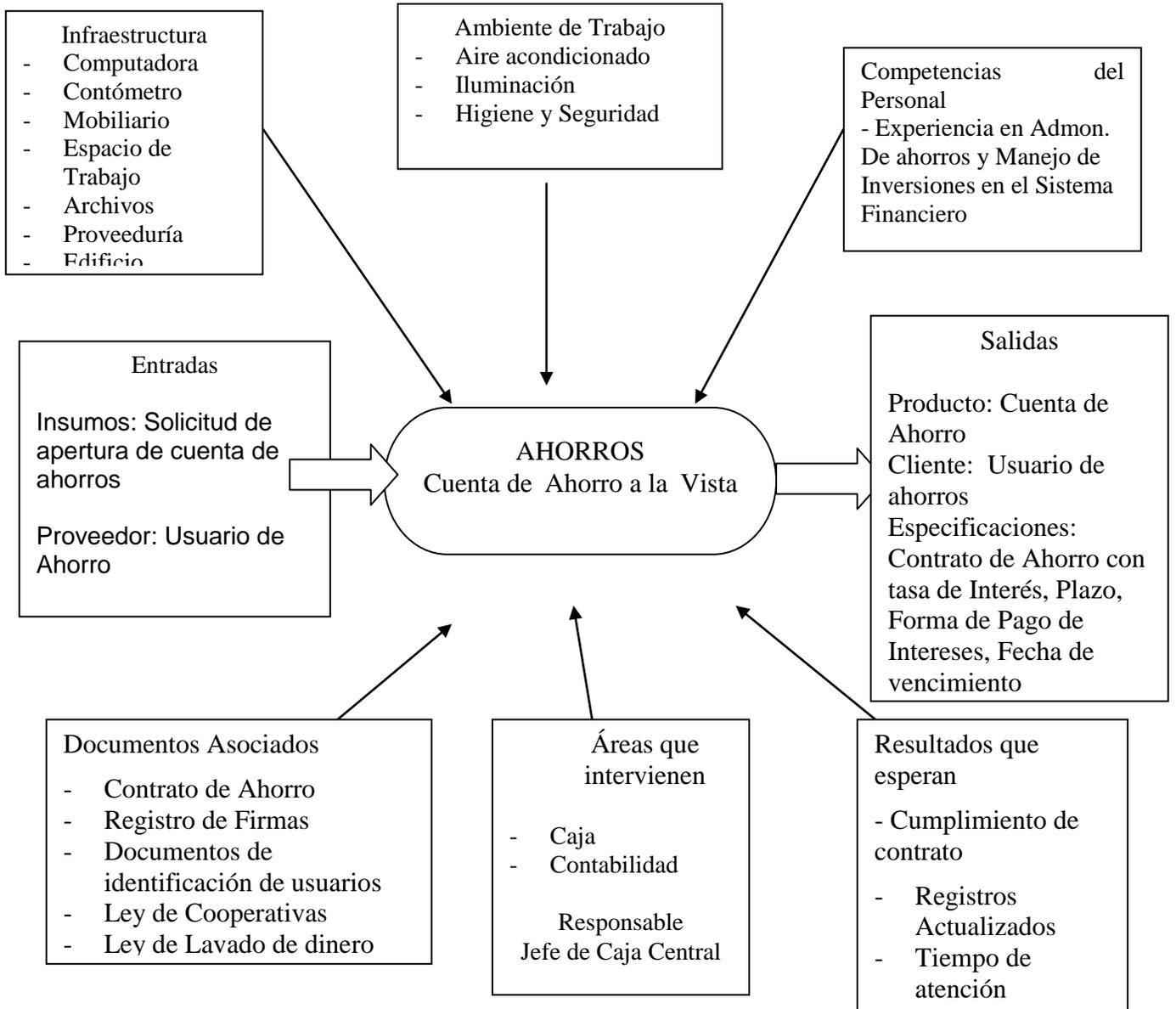
Ejecutiva de Inversiones

Remisión de Tasas de Ahorro

Ejecutiva de Inversiones

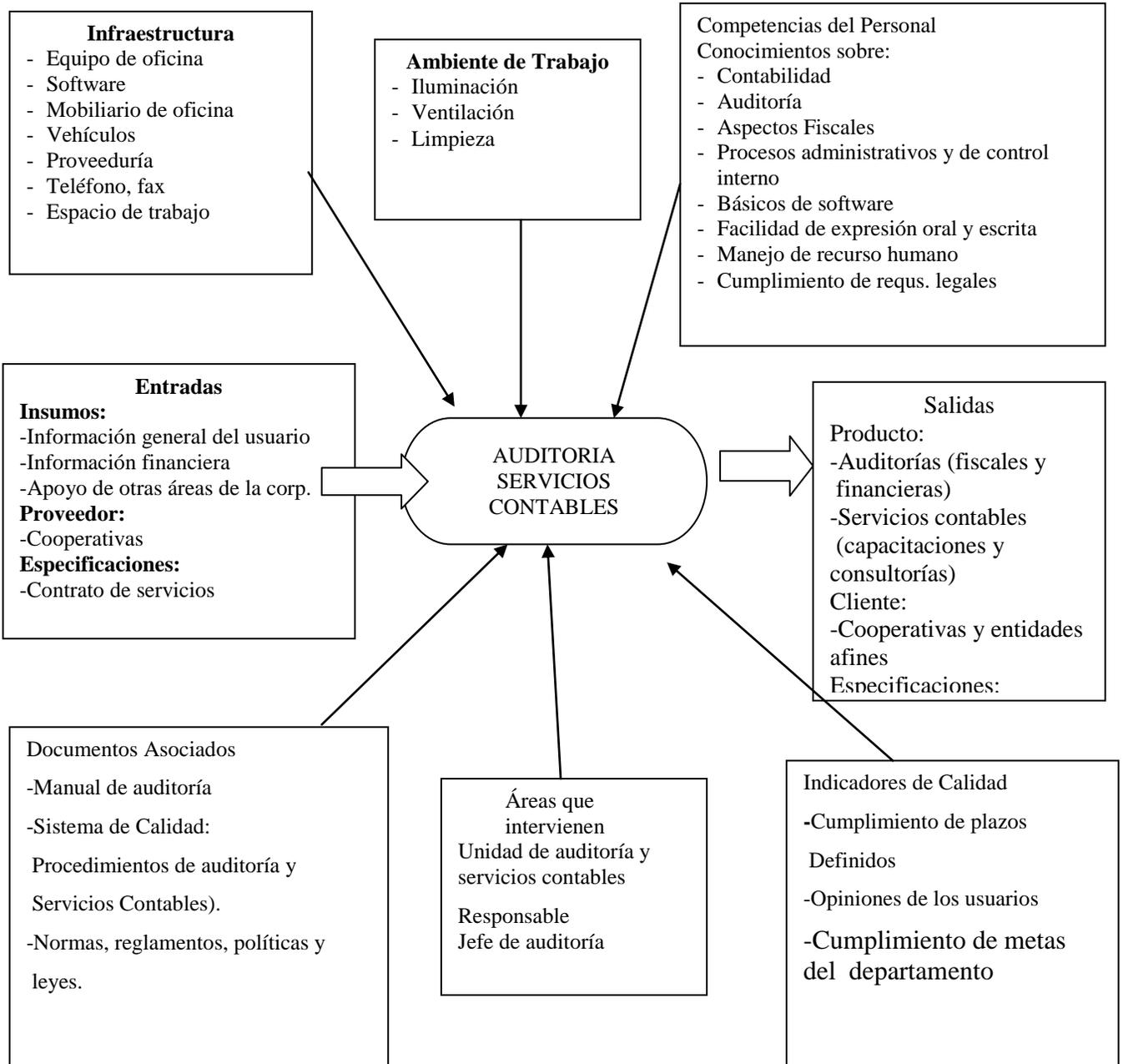
Remisión de Estados de Cuenta

Cajero Efectivo



<b>Proceso:</b> AUDITORIA	
<b>Objetivos:</b> Realizar las verificaciones necesarias para opinar sobre la razonabilidad de los estados financieros o el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las entidades usuarias del servicio.	
<b>Alcance:</b>	<b>Inicia:</b> Presentación de la oferta y la firma del contrato respectivo. <b>Incluye:</b> Planificación del trabajo, visitas de campo e informes sobre los hallazgos de auditoría. <b>Termina:</b> Con la remisión o presentación del informe de cierre o fiscal a la instancia respectiva.
<b>Inspecciones:</b> La planificación del trabajo es revisada por el jefe del departamento. Las visitas de campo son supervisadas por los auditores encargados y el trabajo en general es supervisado por la jefatura del departamento. Los informes y hallazgos son revisados por el jefe del departamento.	
<b>Variables de Control:</b> satisfacción, cumplimiento de requisitos, indicadores para las cooperativas, tiempo de atención o en que se presentan los informes.	
<b>Proceso:</b>	Responsable
Entrega de informe	Jefatura
Cumplimiento de metas	Equipo de auditoría
Opiniones favorables de usuarios	Equipo de auditoría

## AUDITORIA Y SERVICIOS CONTABLES



## **1.2 Descripción de Procesos y procedimientos actuales**

FEDECACES no cuenta con el manual de procesos al que hace referencia el Manual de Calidad, por lo que se realizó a través de entrevistas y observación, la descripción de los procesos por línea de servicio utilizando la técnica de los flujogramas.

## **1.3 Levantamiento de los puestos de la estructura organizativa actual**

Realizamos levantamiento de puestos a través de entrevistas y observación utilizando el formulario de descripción de puestos (anexo 1 - Manual de Puestos, capítulo IV). La administración nos manifestó que no utilizan perfiles de puestos en el momento de reclutar y seleccionar al personal, ni se han hecho análisis de las funciones de cada puesto. Entrevistamos a todo el personal de FEDECACES y nos informaron que no se les ha hecho ninguna evaluación del desempeño, ya que el comportamiento de la administración al respecto, es delegar en cada jefe de departamento, la función de recursos humanos, es decir, reclutamiento, selección, contratación, revisión salarial en función a los costos del departamento, sin realizar evaluaciones de desempeño y tratando de cumplir con una de las políticas de FEDECACES, la cual es la estabilidad y las oportunidades de desarrollo al empleado. Bajo esta política se les han venido brindando varias oportunidades a los empleados basados en la observación y resultados de su trabajo, aún cuando, nos manifestaron los jefes de los departamentos, el trabajo no sea eficiente o sobresalga sobre otros estándares del mismo departamento.

Por otra parte, en seguimiento al organigrama que se nos presentó, y que se incluye en el capítulo I, consultamos sobre las Gerencias para cada empresa y se nos informó que sólo existe en el organigrama pero no son puestos reales, lo cual conlleva a la sobrecarga de funciones en la Gerencia Corporativa y las jefaturas de los departamentos.

#### 1.4 Análisis de los puestos de a estructura organizativa actual

La nómina de empleados de FEDECACES está compuesta de la siguiente manera, según información proporcionada por la jefe de administración y finanzas, verificada con planillas:

<u>Areas actuales</u>	<u>No. empleados</u>
Gerencia Corporativa	2
Administración	7
Créditos y fondos jurídicos	3
Auditoría y servicios contables	13
Caja central	7
Remesas familiares	6
Auditoría interna	1
Total empleados	39

Como parte del trabajo de investigación realizado se hizo una comparación de los puestos que exige el Manual de Calidad para aplicación de las ISO y los puestos que detalla la planilla de sueldos, que fueron entrevistados y los resultados por departamentos fueron:

Cuadro No. 1

<b>ÁREA</b>	<b>Manual de Calidad</b>	<b>Según planilla</b>
<b>Caja central</b>	jefe de caja central	auxiliar de caja
	jefe del depto de remesas	auxiliar de conciliacion
	coordinadora del depto de remesas	ejecutivo de credito y afiliacion
	asistente del depto. De remesas	tecnico de administracion de fondos
	cajero de remesas	ejecutivo de remesas familiares
	cajero contable	
	asesor de servicios financieros	
	ejecutiva de inversiones	
	cajero efectivo	
	supervisor de operaciones	
	analista de creditos	

<b>Administración</b>	jefe del departamento	tecnico de supervisión
	jefatura de admon. y finanzas	mensajería
	asistente de gerencia	atenciones y limpieza
	asistente administrativo	portería y seguridad
	encargado de mantenimiento	contador
	repcionista	asistente contable
		jefe departamento legal
		asistente
		asistente de mantenimiento

En el cuadro 1, se observa como los puestos de trabajo que describe el manual de calidad que deberían existir los diferentes departamentos, no coinciden con los que detalla la planilla y que son los que realmente existen en la estructura de FEDECACES. En la actualidad no se está cumpliendo con lo establecido el manual de calidad. No ha habido revisión de los puestos que exige el Manual de Calidad y los que siguen siendo parte de la estructura organizativa actual, dando como resultado inconsistencias en los nombres de los puestos y que el personal no se identifique con los puestos que señala el Manual de Calidad que tiene vigencia desde el 2003.

### **1.5 Evaluación de los procesos y procedimientos actuales**

Las empresas relacionadas, Asesores y Seguros e Inversiones muestra un alto grado de dependencia de las actividades de FEDECACES y se observa aún más en la estructura organizativa que va en función de costos y no al crecimiento de la corporación.

Estos planteamientos fueron hechos a la jefatura de administración y la jefatura de auditoría y supervisión que avala los procesos realizados y nos manifestaron su intención de colaborar y su necesidad de formalizar más a la empresa con directrices por escrito y mejorar estratégicamente su organización.

# **FEDECACES DE R.L.**



## **IV. PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

**4.1 Manual de Bienvenida**

**4.2 Manual de Descripción de puestos**

**4.3 Manual de Reclutamiento y Selección**

**4.4 Manual de Funciones**

**4.5 Manual de Evaluación del Desempeño**

**4.6 Propuesta de organigrama estratégico**

## CAPITULO IV

En este capítulo se presentan los manuales elaborados por el grupo, para que sean instrumentos para la estructura organizativa de FEDECACES

A continuación se hace una breve descripción de las fuentes y el proceso de preparación de los manuales incluidos:

Manual de Bienvenida: este manual incluye información propia de la empresa, que ha sido recopilada de diversas fuentes, para ser presentada debidamente organizada y que sirva de introducción al personal que se incorpora a la Federación, así como para quienes ya son parte de ella.

Manual de Descripción de Puestos: en este manual se incorporan los perfiles de todos los puestos requeridos por la estructura organizativa. Estos fueron descritos tomando como base el levantamiento de puestos que se realizó y el nuevo diseño de la estructura organizativa. Asimismo, se han considerado los requerimientos necesarios que debe incluir un manual de descripción de puesto, como dependencias jerárquicas, objetivos del puesto, conocimientos y habilidades para el puesto, características mínimas de la persona idónea al puesto y las funciones a realizar.

Este manual será para uso de la Gerencia de Recursos Humanos, en la etapa de reclutamiento y selección de personal

Manual de Funciones: Las funciones que se describen en este manual provienen del manual de descripción de puestos pero con mayor detalle y presentado de forma diferente para que sea usado en la etapa de inducción del personal a sus nuevas funciones en la reestructuración organizativa y cuando se contrate personal

Manual de Evaluación del Desempeño : este manual fue preparado con los requerimientos de Federación, los conocimientos teóricos sobre el tema y de experiencias de las integrantes del grupo. Este manual será utilizado periódicamente , a establecer por FEDECACES, por lo menos una vez al año, para obtener para metros para aumentos salariales, ascensos o medir la eficiencia y eficacia de sus empleados.

Manual de Reclutamiento y Selección: dará los lineamientos mínimos requeridos para que el proceso sea transparente y de acuerdo a los fines de la Federación. Fue desarrollado con base a los requerimientos que nos hizo la Federación y de acuerdo a la teoría consultada.

Organigrama de la estructura Organizativa: Habiendo compilado toda la información de puestos, procesos y funciones de todos los servicios que presta Fedecaces y analizando el contexto general de FEDECACES, se procedió a las propuestas para el organigrama, con base a la teoría consultada y que se presenta en el capítulo II.

---

---

## 4.1 MANUAL DE BIENVENIDA

---

---

# MANUAL DE BIENVENIDA

### ***CONTENIDO***

---

***Pág.***

Antecedentes	.....
Misión y Visión	.....
Objetivos	.....
Políticas de Capacitación	.....
Plan de Capacitación	.....
Política de Prestaciones	.....

## **BIENVENIDA**

Nos es grato darle la más cordial bienvenida a la gran familia de la Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de El Salvador de Responsabilidad Limitada, mejor conocida como FEDECACES, de R.L..

Nos sentimos orgullosos y complacidos de que su incorporación al grupo de empleados del sistema financiero forme parte de nuestro selecto equipo. Este manual de Inducción le permitirá conocer aspectos importantes de nuestra Federación, relacionados con el desempeño de su trabajo.

A partir de este momento usted se integra al mejor equipo de trabajo, donde compartimos grandes retos e importantes desafíos; por lo que lo invitamos a que de lo mejor de si, sin detenerse en los obstáculos, superando cada día sus metas y trabajando para lograr el éxito y engrandecimiento personal y de FEDECACES, así como su propio crecimiento profesional.

Tenemos la firme convicción de que el TRABAJO EN EQUIPO, EL TRATO CON EXCELENCIA A NUESTROS SOCIOS Y EL DESARROLLO PROFESIONAL DE NUESTRA GENTE son los elementos claves para una buena gestión de la Federación en todas sus áreas.

Para el logro de los objetivos se requiere un alto grado de identidad, capacidad, motivación, presencia por parte de cada miembro de nuestra organización, ya que esto impacta directamente en la manera como son atendidos nuestros clientes. La Visión y Misión de FEDECACES, está en función del cliente, tratando de mantener constantemente un balance adecuado entre los intereses de los socios y de los empleados. Estamos seguros de que su colaboración y buena disposición reafirmará nuestra misión y engrandecerá la visión que nos proponemos.

Mantener la reputación de FEDECAES es esencial, y sólo se mantendrá si actuamos con integridad, honestidad en todos nuestro hacer diario, en todo lo que corresponde a actuaciones legítimas dentro del ámbito comercial, por tanto nuestros valores esenciales son honestidad, integridad, respeto a las personas, confianza, profesionalismo, apoyo mutuo a través del trabajo en equipo.

Nuestra conducta debe ser coherente con este cuerpo de valores y equipararse en todo momento a nuestras intenciones.

FEDECACES, reconoce que mantiene la lealtad y confianza de los Socios, empleados y demás personas con quienes tenemos relaciones comerciales de servicio; así como nuestro gremio es crucial para el crecimiento y éxito.

Finalmente aprovechamos para reiterarle la oportunidad de realizarse en el ámbito profesional desarrollando sus capacidades y descubriendo otros para beneficio de la Federación, tanto suyo, como de su familia y de las empresas asociadas.

Cordialmente,

Gerente Corporativa

**OBJETIVO DEL MANUAL:**

El presente manual tiene como objetivo regular las relaciones de FEDECAES y los empleados de la misma, derivados de la ejecución y desarrollo del trabajo profesional que se efectúa.

## PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

La Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. fue fundada en 1966. Actualmente está formada por treinta y dos Cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran ubicados en los catorce departamentos del país.

Desde la fecha de su fundación hasta el año de 1980, las principales actividades que FEDECACES desarrolló con las cooperativas afiliadas consistieron en otorgar créditos dirigidos, brindar asistencia técnica y capacitación, practicar la auditoria externa y administrar seguros de vida.

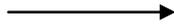
A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento de la Federación, impulsó un programa de transferencia tecnológica que ha fomentado la captación, colocación y el manejo eficiente de los recursos de las Federaciones afiliadas; dicho programa se complementó con estrategias y mecanismos que han convertido al ahorro en la fuente estratégica para lograr la autogestión y la autonomía institucional.

A partir de la década de los años 90, FEDECACES consciente de la nueva situación económico-social del país y con la firma de los acuerdos de paz, se planteó como misión conformar el **Sistema Cooperativo Financiero**, el cual puede expresarse con el diagrama que a continuación se presenta:

### SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO



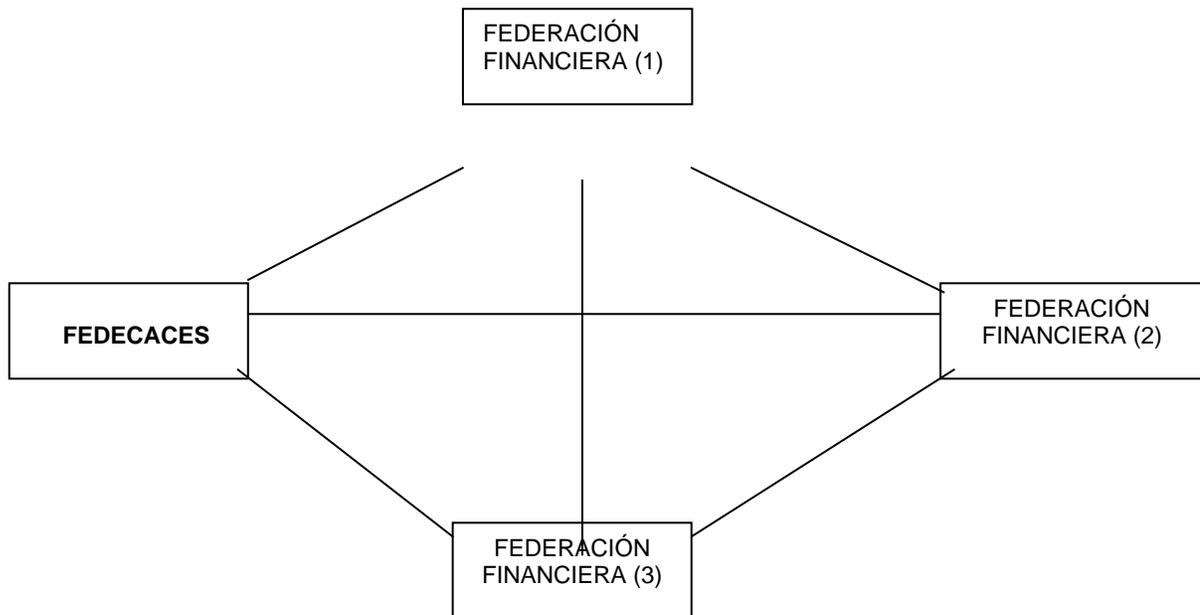
NIVEL FEDECACES



CORPORACIÓN FEDECACES

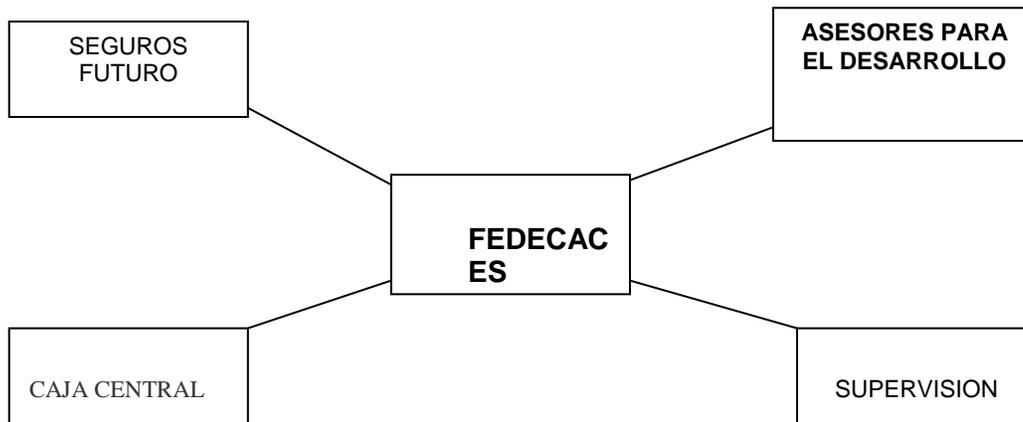
**Nivel de Federación:** Crear una red de Federaciones eficientes y solventes, capaz de realizar y compensar operaciones recíprocas entre ellas y con FEDECACES.

**Nivel Federación – Red financiera**



**Nivel Federación:** Establecimiento de la Corporación FEDECACES, la cual implica definir la especialidad e institucionalidad de los diferentes servicios que se brindan a las Federación, así:

**CORPORACION FEDECACES - NIVEL FEDERACIÓN**



En el desarrollo institucional se separan las actividades de servicios financieros y no financieros, con el fin de orientar una estrategia de fortalecimiento a través de servicios especializados. En este orden, se han constituido las iniciativas siguientes:

1. En 1994 se constituyó " Seguros Futuro, Asociación Federación de Responsabilidad Limitada ", la cual brinda protección personal y patrimonial a los asegurados de la Federación y a los asociados y el grupo familiar que a esta pertenecen.
6. Caja Central de Liquidez: Mecanismo implementado en 1997 para apoyar a la Federación en particular y al Sistema Cooperativo Financiero en general, en el uso óptimo de los recursos financieros bajo criterios de seguridad, liquidez y rendimiento.
7. En 1990 y nuevo se fundó " Asesores Para el Desarrollo", cuya misión consiste en garantizar la solidez y eficiencia de la Federación y del Sistema Cooperativo Financiero en su conjunto, contribuir al desarrollo del sector cooperativo y de otras instituciones afines, a través de servicios técnicos accesibles, oportunos y de máxima calidad; y
8. En 1998, se inició el proyecto de supervisión Federación con la creación del Organismo Cooperativo de Supervisión. La fase inicial de dicho proyecto se ejecutó gracias al auspicio de la Asociación Federación Canadiense – CCA-. El objetivo del Organismo es supervisar las operaciones de las Federación a efecto de prevenir problemas de liquidez e insolvencia y generar confianza en los ahorrantes y aportantes.

De lo anterior puede vislumbrarse el nivel de avance que FEDECACES ha impulsado en el establecimiento del Sistema Cooperativo Financiero con la creación de las entidades o esfuerzos institucionales ya descritos, que responden a una planificación estratégica con un horizonte definido para 10 años, que se cumplen en el 2010, donde nos planteamos una Visión y Misión que plantean la eficiencia y solvencia de las entidades creadas para la corporación y para las Federación afiliadas, esta visión y misión son:

## MISION Y VISION

### MISIÓN

Contribuir al éxito de las Federaciones asociadas, brindándoles el soporte institucional para la eficiencia, solvencia y que se integren en el Sistema Cooperativo Financiero, mediante el desempeño de las funciones de apoyo a la liquidez, a la innovación de sus procesos de intermediación, supervisión, control, fomento y organización Federación.

### VISION

La visión pretende lograr el vínculo eficiencia-desarrollo social, por lo que podría resumirse así:

“SER UN SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO CONSOLIDADO Y EXITOSO EN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE CALIDAD QUE GOZA DE RECONOCIMIENTO Y PRESTIGO NACIONAL E INTERNACIONAL”.

### NUESTRA CREENCIA COMPARTIDA

Integridad, confianza y fuerza de nuestra diversidad de clientes, compromiso de uno a otro y excelencia de servicios a nuestros clientes.

Para lograr la misión de la Federación y lograr la conexión con ésta, son necesarios los valores o convicciones que nos guíen la conducta para lograr ese estado deseable.

El Sistema Cooperativo Financiero basa su desarrollo en los siguientes principios y valores:

#### PRINCIPIOS UNIVERSALES

- ❖ Membresía abierta y voluntaria
- ❖ Control democrático de sus miembros
- ❖ Participación económica de los miembros
- ❖ Autonomía e independencia
- ❖ Educación, entrenamiento e información
- ❖ Cooperación entre Federaciones
- ❖ Compromiso con la comunidad

#### VALORES

- Democracia
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Integración Federación
- Competencia ética
- Objetividad

## OBJETIVOS DE LA FEDERACIÓN

### RELATIVAS AL RECURSO HUMANO



- 1- Contar con personal profesional que tenga la capacidad suficiente de realizar sus labores.
- 2- Diseñar, actualizar y cumplir con políticas de retención de nuestros empleados.

### RELATIVAS A LOS PROCESOS INTERNOS

- 1- Alcanzar los estándares de trabajo planteados en nuestro plan anual
- 2- Maximizar los tiempos asignados a los clientes en función de atención y veracidad de la información.
- 3- Lograr que todo el trabajo sea realizado en forma sistemática y computarizada.

### RELATIVAS A LA PERSPECTIVA DE LOS ASOCIADOS



- 1- Mejorar el nivel de respuesta (atención) a los clientes
- 2- Proporcionar a cada cliente servicio de calidad
- 3- cumplir con nuestras responsabilidades profesionales, satisfacer las necesidades del cliente, así como superar sus expectativas.

### FINANCIERAS

- 1- Alcanzar la rentabilidad de la Federación en un 20%.
- 2- Búsqueda de los recursos financieros necesarios para conseguir la expansión de la Federación y planes de inversiones en proyectos sociales.



## POLÍTICAS DE CAPACITACION AL PERSONAL



El recurso humano es considerado el activo más importante de la empresa, por lo cual se tratará que su contratación, permanencia y desarrollo representen siempre una inversión favorable para el empleado y la Federación.

**Nuestra política para Capacitación y Desarrollo:** es proporcionar la capacitación y el adiestramiento necesario al personal a través de la participación en cursos, seminarios, conferencias, etc. El empleado deberá participar en los distintos eventos a que sea invitado, y será el Gerente de Recursos Humanos quien estará atento a que su personal reciba adecuada capacitación.

Se procurará impulsar el desarrollo personal del trabajador, con miras a que se realice dentro de FEDECACES.

Para administrar el desempeño ha sido diseñado el siguiente proceso:

- **Planeamiento de la carrera y establecimiento de los objetivos:** para identificar expectativas del personal profesional a través de su carrera. Proporcionando al personal una herramienta con la cual podrá enfocar sus esfuerzos para satisfacer sus objetivos de corto y largo plazo.
- **Herramienta para el reclutamiento:** para demostrar a los candidatos que existe una metodología estructurada de planeamiento de carrera y evaluación del desempeño. Para ayudar en la evaluación de candidatos y minimizar el riesgo de hacer contrataciones inapropiadas.

- **Revisión y monitoreo del desempeño**: para definir cuándo las evaluaciones son ejecutadas y contra cuáles criterios, asegurando que el desempeño personal es evaluado y recompensado de una manera consistente y justa a través de toda la firma.
  
- **Mejoramiento de la comunicación**: para enfocar el planeamiento y la retroalimentación por medio de discusiones estructuradas.
  
- **Crecimiento y aprendizaje continuos**: para desarrollar consultores de manera integral: para asegurar el crecimiento y aprendizaje continuos, con énfasis específico en el desarrollo de las competencias. Para asegurar que los recursos destinados a entrenamiento estén siendo apropiadamente dirigidos.

Las competencias generales (conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes) requeridas para ser exitoso; provee los fundamentos para reclutamiento, desarrollo, evaluación y remuneración de su gente.

Este sistema le proporciona a FEDECACES un enfoque común para administración del desempeño a través de tres componentes clave:

- Planeación de la carrera
- Revisiones de desempeño
- Revisiones del progreso y desempeño.

El propósito es crear un proceso global consistente, en aras del desarrollo de carrera y la evaluación del desempeño, así como también proporcionar un ambiente que facilite un efectivo entrenamiento.

Para un mejor funcionamiento del sistema de administración del desempeño y mejorar los planes para el desarrollo de las personas, se consideran los puntos de vista de los empleados. Razón por la cual, la etapa de inducción incluye reuniones con todos los empleados para explicarles en qué consiste, los beneficios que obtendrá FEDECACES y el empleado, la responsabilidad y la participación que tendrá dentro del mismo y

finalmente se le requiere que inicie su participación complementando un cuestionario con la siguiente información:

- ✓ Datos generales de su persona
- ✓ Nivel de estudios
- ✓ Pretensiones dentro de la Federación
- ✓ Planes a futuro
- ✓ Opinión sobre la Federación

Una vez concluida la etapa de inducción se desarrollan etapas más relevantes.

#### Existe asimismo un plan de nuevas funciones.

Cuando se observa la necesidad de desarrollar una nueva línea de actividad, que surge como previsión de nuevas tendencias, tales como nuevas estrategias de expansión y para ello debe volver más competitivo a su personal, por lo que debe proveerle las herramientas necesarias a diferentes niveles, como: atención al cliente, conocimientos técnicos, motivación, trabajo en equipo y visualización de cómo mejorar los servicios que ofrece la Federación.

De esta manera, se pone en marcha una serie de seminarios y capacitaciones desarrollados a nivel local, a nivel internacional o a nivel gremial.

El plan de desarrollo del personal está acompañado por métodos estadísticos para el establecimiento y medida del cumplimiento de los objetivos del negocio y de los procesos.

El sistema estadístico consiste, en controlar la eficacia de los empleados a través de las metas asignadas a cumplir.

Este método tiene como objetivo, medir la eficacia del personal y la rentabilidad que representa para la Federación por mes.

#### **Planes de Formación.**

La formación en la Federación está orientada fundamentalmente al reforzamiento de las habilidades, competencias y conocimientos del personal para el desarrollo de sus funciones.

La primera fase incluye el análisis de la información proporcionada por todos los empleados en la etapa de inducción.

El Gerente General realiza las siguientes actividades:

- Analiza esta información proporcionada por los empleados.
- Forma grupos de trabajos con los mismos empleados
- Revisa el plan de formación del último año finalizado
- Prepara un plan de seminarios y capacitaciones clasificados según las necesidades de la Federación y las pretensiones de los empleados.
- Se incluye en el plan la documentación que se le dará al personal en sus distintas fases: empleado nuevo, empleado en desarrollo, empleado en niveles de ascensos.
- Incluye en el plan de formación, las indicaciones del Consejo de Administración, respecto a la formación del personal, y a los planes de desarrollo ya discutidos.

Posterior a esta etapa, se revisa el plan y la factibilidad económica y beneficiosa para la Federación. Se discuten cambios y se presenta el plan de formación definitivo.

Una vez aprobado el plan de formación, es trasladado al miembro del Consejo de Administración asignado para vigilar las capacitaciones, quien en coordinación con el Gerente General realizará el desarrollo de los seminarios y capacitaciones o, coordinarán la participación en las mismas.

## Reglamento Interno

### De las vacaciones, asuetos, permisos, despidos y renunciaciones

Art. 1.- Todo el personal que labora en FEDECACES gozará de quince de vacaciones las cuales serán programadas en forma anticipada.

Art. 2.- Para las vacaciones anuales, los empleados recibirán una prestación económica antes de comenzar a gozarlos, equivalente al salario correspondiente a dicho lapso más el 30% del mismo.

Art. 3- FEDECACES reconoce los siguientes días de asueto, establecidos por la ley: jueves, viernes y sábado de la Semana Santa; 3, 5 y 6 de agosto; 15 de septiembre; 2 de noviembre, 25 de diciembre y 01 de enero.

La Federación, además de los asuetos establecidos por la ley, reconocerá como días de asueto los siguientes:

- a) El tercer jueves del mes de octubre, por ser el día internacional del Cooperativismo de Ahorro y Crédito.
- b) Las tardes de los días 24 y 31 de diciembre.

Art. 4.- Cuando un empleado sea suspendido sin causa justificada, tendrá derecho a una indemnización en los términos establecidos en el artículo 58 del Código de Trabajo.

### Obligaciones y prohibiciones de los empleados

Art. 5.- **Obligaciones**

**Las obligaciones de los empleados de FEDECACES, además de las consideradas en el Código de Trabajo; también serán contenidas en los contratos individuales de trabajo y los deberes que a continuación se enumeran:**

- a. **Mantener un interés y preocupación efectiva para la buena relación con los clientes atendidos por FEDECACES, para garantizar el éxito de nuestro trabajo.**
- b. **Mantener buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y con todas aquellas personas e instituciones u organismos con los cuales FEDECACES tiene contacto.**
- c. **Canalizar todo tipo de inquietud o sugerencia a través de la Gerencia General responsable de personal, mediante nota escrita cuando lo amerite, de lo contrario ninguna expresión tendrá validez.**

- d. Cumplir con los horarios establecidos, la presentación personal y los respectivos mecanismos de control que para ello se utilicen. Un reglamento regulará lo concerniente a la presentación del empleado.
- e. Permanecer en sus respectivos puestos de trabajo y en los clientes que se asignen; sólo podrá abandonarlo en casos estrictamente relacionados con el desarrollo de sus funciones y previa autorización del jefe inmediato.
- f. Los permisos de carácter personal para ausentarse de su puesto de trabajo serán otorgados por miembros del Consejo o el Gerente General.
- g. Cuidar el mobiliario, equipo y utilería de trabajo. El deterioro o pérdida de este material por negligencia del personal deberá repararse o reponerse y será de las mismas características del objeto extraviado.
- h. Observar una conducta respetuosa, cordial y amable con los compañeros y visitantes, a quienes se les atenderá con la debida cortesía y acorde con la naturaleza del trabajo.
- i. Desarrollar el trabajo que se les asigne, aún cuando no se encuentre especificado en el contrato individual de trabajo, este será requerido en circunstancias especiales, siempre que la tarea asignada sea compatible con aptitudes físicas e intelectuales de la persona sin menoscabo de su dignidad.
- j. Trabajar fuera de tiempo ordinario en momentos específicos y cuando fuese requerido por fuerza mayor o casos fortuitos.
- k. Aplicar en sus trabajos los lineamientos técnicos implementados por FEDECACES.
- l. Todo empleado tiene derecho a exponer las anomalías que afecten el buen desarrollo de su trabajo siempre que se haga ante el Gerente General y posteriormente al Consejo de Administración, con el debido respeto y por escrito. El problema deberá ser respondido en un periodo no mayor de 8 días a partir de la fecha en que fuera planteada la situación.

**“El buen comportamiento del empleado tanto en su vida individual como de trabajo con respeto a las normas éticas y morales establecidas, y a sus semejantes, haran del mismo una mejor persona, dándole mejores dividendos en su vida personal y de trabajo”**

**Art. 6.- Prohibiciones de los empleados.**

- a. **Hacer un uso incorrecto de los fondos y equipos de FEDECACES, malversación o despilfarro con intencionalidad o por negligencia.**

- b. Faltar al trabajo sin previo aviso ni causa justificada, abandonar el trabajo durante las horas de labor y las llegadas tardías sin la respectiva autorización de su jefe inmediato. A los casos no autorizados se les aplicará el descuento respectivo de su salario.**
- c. Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes dentro de la oficina y presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes. ( motivo de despido).**
- d. Abrir escritorios, registros, archivos de papeles de trabajo con intenciones de obtener provecho personal y revisar documentos contables. Estos únicamente por el contador y Gerente General.**
- e. Utilizar vehículos, equipo, papelería, franquicia y teléfonos, para atender asuntos de carácter personal, salvo casos especiales calificados previamente y autorizados por escrito por la Gerencia General. En estos casos el trabajador responderá de los daños y perjuicios en que incurriere por el uso de los bienes de la Federación y dependiendo de la gravedad, el Consejo de Administración determinará el grado de responsabilidad y la forma de cumplimiento por el uso de dichos bienes, sin perjuicios de los que disponga los convenios y contratos suscritos por FEDECACES sobre el mismo asunto y de conformidad a la ley.**
- f. Trabajar fuera de la jornada ordinaria, sin autorización previa del Gerente de Área, del Gerente General o en su defecto de quién haga las veces de ellos.**
- g. Penetrar en las bodegas, registrar archivos, colecciones, revisar libros de contabilidad o cuentas, sin la debida autorización, cuando no sea para los fines relacionados con su trabajo.**
- h. Manchar, rayar, deteriorar, colocar rótulos o avisos o causar daños en cualquier forma a las paredes de la Federación; así como al mobiliario, vehículos, mercancías y demás pertenencias en general.**
- i. Variar en cualquier forma las órdenes e instrucciones recibidas, en lo relacionado con el desempeño de su trabajo.**
- j. Discutir asuntos políticos o religiosos o hacer cualquier clase de propaganda dentro de la Federación.**
- k. Hacer préstamos con interés a sus compañeros de trabajo y ejecutar cualquier clase de negocios particulares dentro del recinto de la Federación.**
- l. Verificar colectas o rifas dentro de la Federación o recoger firmas para cualquier objeto, salvo permiso de la Gerencia General.**

- m. Ejecutar cualquier otro acto no especificado en los literales anteriores, que en alguna forma contravenga la disciplina, el orden, la moral o la armonía necesaria para el buen funcionamiento de la Federación en general, y**
- n. Que los trabajadores, cuando pertenezcan a Asociaciones Cooperativas afiliadas a la Federación, acepten cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, comité de Crédito o Comité de Educación de la Federación; así como en los Comités Zonales y Cuerpos Directivos de la Cooperativa a que pertenezcan.**

**Se prohíbe especialmente a los trabajadores de la Federación, desempeñar cargos remunerados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a la Federación.**

“La cultura y el clima organizacional lo formamos todos”

### **Seguridad higiene y regularidad en el trabajo**

**“Tomamos en serio la seguridad, porque tomamos en serio a nuestros empleados”**

Art. 07.- Debe mantenerse siempre limpia y ordenada el área de trabajo para evitar accidentes.

Art. 08.- Deposite la basura en los recipientes ubicados en su área de trabajo para tal fin.

Art. 09.- Cuando utilice escaleras tome las precauciones debidas para evitar una caída.

Art. 10.- Conserve los pasillos libres de obstáculos, herramientas, sustancias resbalosas u otros.

Art. 11.- Familiarícese con los planes de contingencia sobre como actuar en casos de emergencia.

Art. 12.- En caso de terremoto, incendio u otro, mantenga la calma y siga las indicaciones que se le dan al respecto.

Art. 13.- No utilice o manipule equipo y maquinaria nueva que no conozca o no este autorizado para su manejo.

Art. 14.- Dentro de la oficina no se permitirán materiales inflamables o tóxicos.

Art. 15.- Con el objeto de proteger la salud, vida o integridad física de los trabajadores, éstos deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio anualmente y/o en la fecha que establezca la Federación, o en la que señale la Dirección General de Previsión Social o cualquier otra autoridad administrativa, utilizando los servicios establecidos por el ISSS al respecto.

Art. 16.- para garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, se adoptan las siguientes medidas:

- a) En la Federación debe existir servicios sanitarios. Dichos servicios sanitarios deberán mantenerse en buen estado de uso y aseo.

- b) Con el objeto de proteger a los trabajadores de aquellas materias corrosivas, explosivas y de otras que ofrecen peligro para la salud, vida e integridad personal; deberán mantenerse debidamente protegidas en envases herméticos cerrados.
- c) A los trabajadores que manejen las substancias que se mencionan en el literal anterior; deberá proporcionárseles vestuario, guantes y mascarillas especiales, cuando fuera necesario. Los trabajadores están especialmente obligados a usarlos en la forma debida.

Art. 17.- La Federación proporcionará a los trabajadores de la misma, los materiales, herramientas, equipos, útiles y local y todas las facilidades necesarias para el normal cumplimiento de las obligaciones que se les encomienden.

Art. 18.- El trabajador está obligado a cumplir con las normas y recomendaciones técnicas en lo que se refiere al uso y conservación del equipo que le sea suministrado, el uso correcto de los materiales y útiles, preservando su utilización racional.

Art. 19.- La Federación de acuerdo con la ley, asume responsabilidades de los riesgos profesionales y accidentes de trabajo que le sobrevengan al trabajador o al equipo asignado, por orden del patrono o sus representantes, ya sea dentro o fuera del lugar que desempeña su trabajo y al trasladarse de su residencia al lugar que desempeña su trabajo o viceversa; en el trayecto, durante el tiempo y por el medio de transporte razonable.

Art. 20.- La Federación mantendrá en lugar accesible y para uso gratuito de todos los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y en la forma que demanda la Dirección General de Previsión Social.

### **De las peticiones y reclamos**

Art. 21.- Las peticiones o solicitudes de los trabajadores, relativas a instrucciones sobre la ejecución o desarrollo del trabajo, deberán ser hechas al jefe inmediato o en su defecto al Gerente de área.

Art. 22.- El trabajador que tuviere que interponer algún reclamo relativo al desempeño de su trabajo, inconformidad con las órdenes recibidas, malos tratos, etc. Deberá hacerlo directamente al Gerente de área, en su ausencia o cuando éste no pueda atenderlo, al Gerente General de la Federación, dentro del tercer día de ocurrido el hecho que motiva el reclamo y en forma escrita. El Gerente de Área o el Gerente General, deberá resolver el reclamo a más tardar dentro del quinto día de haberse presentado.

### **De las disposiciones disciplinarias y formas de aplicarlas.**

Art.23.- La contravención por parte de cualquiera de los trabajadores a las prohibiciones antes señaladas o el incumplimiento a sus obligaciones en general, serán sancionadas directamente por el Gerente de área o por el Gerente General; según su gravedad y ulteriores consecuencias de la manera siguiente:

- a) Amonestación Verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Suspensión del trabajo por un día, y
- d) Suspensión de más de un día hasta treinta, previa calificación de la falta cometida y la autorización para ello por parte del Inspector General de Trabajo. Antes de imponer cualquiera de las sanciones anteriores, deberá oírse previamente al empleado a fin de que pueda justificar los motivos de la contravención por su parte.

En el caso de personal ejecutivo, las sanciones deberán ser aprobadas, por el Consejo de Administración.

Antes de aplicar cualquiera de las sanciones antes mencionadas, deberá escucharse al empleado a fin de conocer los motivos que lo indujeron a cometer la falta.

### **BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS**

Art.24.- FEDECACES además de las prestaciones de ley, otorga las siguientes:

- a. AYUDA ECONOMICA POR FALLECIMIENTO. La Federación otorga \$114.29 en caso de fallecimiento de un miembro directo del trabajador, el cual deberá estar registrado en Recursos Humanos, así mismo deberá comunicarlo al jefe inmediato o Socio para que se haga efectivo el trámite. Los parientes que cubre esta prestación son esposa (o) , hijos y padres.
- b. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION. Los empleados tienen la oportunidad de recibir entrenamiento y capacitación para cumplir con eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones y en el logro de sus resultados.
- c. ANTICIPOS. La Federación otorga esta prestación a sus empleados, con el fin de ayudarle a resolver sus necesidades básicas de carácter urgente y las de su grupo familiar hasta un máximo del 20% del salario devengado y será descontado en una sola cuota en el mes que se otorgue. Los empleados podrán solicitar dichos anticipos con cinco días de

anticipación, dicha prestación sólo puede solicitarse cuando se tiene más tres meses de laborar en FEDECACES.

- d. VIÁTICOS. Cuando los empleados realicen labores fuera de oficina y que estén autorizados por el jefe y aprobado por el Gerente General, tendrá derecho a que La Federación le reconozca al empleado el pasaje de ida, regreso (y alimentación en algunos casos específicos).
- e. **La Federación proporcionará al empleado un seguro de vida privado, por el monto y con la Aseguradora que haya seleccionado FEDECACES.**
- f. **Se le permitirá al empleado ser socio de la Federación, después de 3 meses de laborar y observar conducta responsable en él.**
- g. **Previa autorización por el Consejo de Administración, como parte del plan de carrera, se le permitirá al empleado, adaptar sus horarios de estudios y se le dará una ayuda económica para pago de sus estudios.**

#### **PUBLICIDAD Y VIGENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO**

Art.25.- Todo empleado permanente, interino o que ingrese a formar parte del personal de FEDECACES queda sujeto a este reglamento.

Art. 26.- Cualquier duda en cuanto a su aplicación o interpretación, será sometida a consideración del Consejo de Administración, quienes la aprobarán; ninguna modificación tendrá validez, sino se avala por las instancias correspondientes.

#### **APROBACIÓN Y VIGENCIA**

El presente reglamento interno entrará en vigencia a partir de junio 2005.

---

## **4.2 MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

---

# **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

## **DESCRIPCION DE PUESTOS**

**Ordenada relación de las características del trabajo, para dar una idea clara y coherente del proceso.**

## **OBJETO DE ESTUDIO**

**Describe todas las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, así como las características o exigencias de éste.**

## **PUESTO DE TRABAJO**

**“Puesto de trabajo” es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente, preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia Organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.**

## **OBJETIVOS:**

- 1. Que FEDECACES DE R.L. cuente con una herramienta que le permita conocer las funciones de sus empleados, con el objeto de medir su desempeño.**
- 2. Mantener la plantilla de personal de puestos clave, dotada de forma satisfactoria.**

## INDICE DEL MANUAL

	Pág.
Gerencia Corporativa	
<b>Gerente Corporativa</b> .....	<b>4</b>
<b>Asistente de Gerencia</b> .....	<b>6</b>
Perfiles Corporativos	
Recursos Humanos	
<b>Gerencia de Recursos Humanos</b> .....	<b>8</b>
<b>Encargada de Planillas</b> .....	<b>10</b>
<b>Asistente de Reclutamiento</b> .....	<b>11</b>
<b>Recepcionista</b> .....	<b>13</b>
<b>Atención y Limpieza</b> .....	<b>14</b>
Auditoría Interna	
Auditor/a Interno/a Corporativa .....	<b>15</b>
Mercadeo	
<b>Gerencia de Mercadeo</b> .....	<b>17</b>
<b>Encargado(a)s de Mercadeo</b> .....	<b>19</b>
Control de Calidad	
Gerencia de Control de Calidad .....	<b>20</b>
Negocios y Administración	
<b>Gerente de Negocios y</b> .....	<b>22</b>
<b>Administración</b>	
Caja Central	
<b>Jefe de Caja Central</b> .....	<b>24</b>
<b>Analista de Crédito</b> .....	<b>28</b>
<b>Cajero Contable</b> .....	<b>31</b>
<b>Asesor de servicios financieros</b> .....	<b>32</b>
<b>Ejecutiva(o) de Inversiones</b> .....	<b>33</b>
<b>Cajero/a Efectivo</b> .....	<b>34</b>
<b>Supervisor de Operaciones</b> .....	<b>35</b>
Remesas Familiares (RM)	
<b>Jefe del Depto de remesas</b> .....	<b>37</b>

**familiares**

<b>Asistente 1 de remesas familiares</b>	.....	<b>39</b>
<b>Asistente 2 de remesas familiares</b>	.....	<b>40</b>
<b>Asistente 3 de remesas familiares</b>	.....	<b>41</b>
<b>Cajera/o de Remesas</b>	.....	<b>42</b>
<b>Coordinador del departamento RM</b>	.....	<b>43</b>
Auditoría Externa Y servicios contables		
<b>Jefe del departamento de Auditoría</b>	.....	<b>44</b>
<b>E.</b>		
<b>Asistente Administrativo/a</b>	.....	<b>46</b>
<b>Auditor/a Encargado/a</b>	.....	<b>47</b>
<b>Auditor/a Auxiliar</b>	.....	<b>49</b>
<b>Técnico/a de Supervisión</b>	.....	<b>50</b>
Administración y Finanzas		
<b>Jefe de Admón. Y Finanzas</b>	.....	<b>52</b>
<b>Encargado de Mantenimiento</b>	.....	<b>54</b>
<b>Portería y Seguridad</b>	.....	<b>55</b>
<b>Asistente Administrativo/a</b>	.....	<b>56</b>
<b>Mensajería</b>	.....	<b>57</b>
<b>Contador</b>	.....	<b>58</b>
<b>Asistente Contable</b>	.....	<b>59</b>
Créditos y Administración de fondos jurídicos		
<b>Jefe del departamento de créditos</b>	.....	<b>60</b>
<b>Asistente de créditos</b>		<b>62</b>
<b>Asistente de fondos jurídicos</b>		

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	GERENTE CORPORATIVA / O
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	TODAS LAS GERENCIAS
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	GERENCIA CORPORATIVA
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LICENCIADA/O EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, INGENIERO INDUSTRIAL, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 años en cargos similares
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar estrategias en conjunto con las gerencias, que vayan encaminadas al crecimiento de la corporación, brindando el apoyo y ejecución de las mismas.</li><li>2. Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado a las necesidades de esta; apoyando las aspiraciones de quienes la componen y respondiendo ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad, reduciendo al máximo las tensiones o demandas negativas que se puedan presentar en la organización.</li></ol>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Experiencia en el manejo de personal, conocimiento en puestos similares, conocimientos de computación,

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino o femenino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, manejo en las técnicas grupales y motivacionales , trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo innovador y con mucha iniciativa, con visión empresarial , administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas, administración de personal, capacidad de análisis y síntesis, claridad en la preparación de informes.

## **FUNCIONES:**

1. Revisar y autorizar convenios de Banca centralizada.
2. Monitorear que se le de cumplimiento a todas las estrategias establecidas para corto, mediano y largo plazo, logrando con ello mayor efectividad de la empresa.
3. Revisar los informes presentados por las diferentes unidades de negocio.
4. Llamar a reuniones para tratar asuntos de importancia a todas las gerencias.
5. Participar en eventos nacionales e internacionales representando a FEDECACES.
6. organizar las actividades anuales con las Gerencias bajo su responsabilidad según lo muestra el organigrama de FEDECACES
7. planificar en forma conjunta a sus gerencias, los planes estratégicos
8. revisar trimestralmente los avances de cada empresa de la corporación
9. tomar medidas requeridas para alcanzar metas proyectadas
10. presentar informes trimestrales al Consejo

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	ASISTENTE DE GERENCIA
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENTE CORPORATIVO/A
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	GERENCIA CORPORATIVA
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>BACHILLER COMERCIAL OPCIÓN SECRETARIADO</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>Realizar tramites relacionados con la gerencia corporativa y el consejo de administración</b>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios, con experiencia de manejo de clientes y administración.

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo femenino, no mayor de 30 años Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, con visión empresarial, capacidad para la toma de decisiones, creativo, innovador y con mucha iniciativa, excelente redacción**

### **FUNCIONES:**

- 1. Atender llamadas telefónicas para gerencia corporativa**
- 2. Coordinar agenda de trabajo (audiencias, reuniones y otros componente con funcionarios y organismos)**
- 3. Coordinar salidas internacionales de eventos de directivos y empleados (reserva de itinerarios, hoteles, visas)**
- 4. Después de cada Asamblea General Ordinaria o extraordinaria, terminar de elaborar el acta correspondiente pasarla al libro de asambleas y enviar al INSAFOCOOP la parte respectiva de los acuerdos para su legalización.**

5. **Atender reuniones del comité de educación en pasar al libro de acta correspondiente elaborar el resumen de asuntos tratados para los demás cuerpos directivos, elaborar y pagar planilla de asistencia, atender a parte de la alimentación**
6. **Atender reuniones de la directiva zona uno en : convocar a todos los directivos, elaborar y pagar planilla de asistencia, atender la parte de alimentación**
7. **Colaborar en la atención del comité de crédito así como la elaboración y pago de planilla de asistencia y parte de la alimentación**
8. **Atender reuniones que convoque la gerencia, tanto de cooperativas como de organismos**
9. **Coordinar trabajo de gerencia y jefaturas (asesores para el desarrollo, mercadeo, negocios)**
10. **Colaborar en la elaboración de planilla de las directivas zonales, cuando el técnico asesor los solicita**
11. **Colaborar en la atención del conmutador**
12. **Colaborar cada fin de mes con el área de créditos para enviar vía fax los cobros a las cooperativas deudoras y otras instituciones que tienen préstamos con FEDECACES.**
13. **Colaborar cada mes con el área de caja central en enviar fax la notificación del encaje corporativo y las tasas vigentes cada mes a las cooperativas**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA CORPORATIVA
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO, ENCARGADA DE PLANILLAS, RECEPCIONISTA, SERVICIOS GENERALES
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LIC. EN PSICOLOGÍA O CARRERAS AFINES, PREFERENTEMENTE CON MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo tres a cinco años en el área
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado a las necesidades de esta; apoyando las aspiraciones de quienes la componen y respondiendo ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad, reduciendo al máximo las tensiones o demandas negativas que se puedan presentar en la organización.
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b>	Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios Manejo de Personal

## **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo masculino o femenino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención especializada en el servicio al cliente , manejo en las técnicas grupales y motivacionales , trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo innovador y con mucha iniciativa, con visión empresarial , administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas, administración de personal, capacidad de análisis y síntesis, claridad en la preparación de informes**

## **Funciones:**

- 1. Responsable de realizar el reclutamiento, selección y contratación de personal.**
- 2. Responsable de orientar a los nuevos empleados y verificar que estos reciban capacitación para que se puedan adaptar a la empresa.**
- 3. Apoyar el desarrollo de carrera de los empleados para que estos tengan éxito tanto en la empresa como a nivel personal.**
- 4. Realizar conjuntamente con Fedecaces o gerentes de las diferentes áreas, las normas y políticas por las que se tienen que regir todo el personal de la organización.**
- 5. Resolver aquellas problemáticas que se generen con algunos empleados y que no este al alcance de los jefes resolverlos.**
- 6. Proporcionar programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización.**
- 7. Coordinar las actividades de recursos humanos tales como: capacitación, orientación, beneficios, planificación de carrera, programas de movilidad, traslados y términos de contrato incluyendo entrevistas finales.**
- 8. Responsable de los programas de las evaluaciones de desempeño.**
- 9. Desempeñar otros deberes y proyectos especiales cuando sean requeridos o asignados. Esto puede incluir proveer información, dar asistencia a los empleados que salen de Fedecaces, y programas de asesoría.**
- 10. Preparar y Coordinar eventos sociales y de capacitación del personal de Fedecaces.**

- 11. Vigilar para que se le de cumplimiento al manual de calidad**
- 12. Mantener buenas relaciones interpersonales dentro de toda la empresa.**
- 13. Mantener actualizado el banco de datos del área de reclutamiento.**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	ENCARGADA DE PLANILLAS
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNA
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>ESTUDIANTE DE CUARTO AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos similares
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	Contribuir con el buen funcionamiento de la organización, alcanzando la excelencia en el manejo adecuado de los recursos con los que cuenta.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** **Experiencia en puestos similares, conocimientos de computación,**

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo masculino o femenino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo innovador y con mucha iniciativa, administración del tiempo, toma de decisiones.**

### **FUNCIONES:**

- 14. Realizar la planilla en el tiempo asignado.**
- 15. Tener al día los reportes de las AFP, ISSS y RENTA**
- 16. Tener al día los descuentos de Bancos, AFP, ISSS, RENTA.**
- 17. Entregar los reportes de los descuentos en los tiempos estipulados cada 15 días, después de haber finalizado el periodo de entrega**
- 18. Mantener informado al Gerente de Recursos Humanos.**
- 19. Realizar los pagos en los periodos establecidos**

- 20. Gestionar con el banco para los desembolsos del dinero de cada uno de los empleados**
- 21. Atender consultas de los empleados cuando estos lo requieran**
- 22. Entregar reportes de descuentos al Gerente de Administración y Finanzas**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNA

**NOMBRE DE UNIDAD:** DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

**GRADO DE PREPARACIÓN:** ESTUDIANTE DE CUARTO AÑO DE PSICOLOGÍA

**EXPERIENCIA:** 1 año en cargos similares

**OBJETIVOS DEL PUESTO:** Contribuir con el buen funcionamiento de la organización, alcanzando la excelencia en el manejo adecuado de los recursos con los que cuenta.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Experiencia en puestos similares, conocimientos de computación,

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino o femenino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo innovador y con mucha iniciativa, administración del tiempo, toma de decisiones.

### **FUNCIONES:**

23. Realizar las gestiones de reclutamiento y selección, para las plazas vacantes de la corporación
24. Realizar entrevistas al personal para la selección
25. Realizar evaluaciones para el personal a seleccionar
26. Documentar toda la información del personal
27. Archivar todos los documentos de los empleados
28. Mantener un banco de datos de candidatos

- 29. Actualizar cada año el manual de recursos humanos**
- 30. Colaborar en la inducción al personal de nuevo ingreso a la corporación**
- 31. Realizar plan de trabajo para el año en curso**
- 32. Realizar informes psicológicos de los candidatos entrevistados y evaluados.**
- 33. Informar al Gerente de Recursos Humanos sobre las necesidades de contratación**
- 34. Dar un informe trimestral sobre las contrataciones realizadas durante el periodo.**
- 35. Llevar un expediente por cada empleado**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	RECEPCIONISTA
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	Bachiller comercial opción secretariado
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Brindar información a los usuarios de los servicios de FEDECACES</li><li>2. Recibir y trasladar llamas telefónicas así como también correspondencia</li><li>3. Entregar quedan a proveedores y administración del sistema de proveeduría</li></ol>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina, paquetes utilitarios , conocimiento de modulación de voz y atención al cliente

**CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo femenino , Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, con visión empresarial, con conocimiento avanzado del idioma ingles.

**FUNCIONES:**

36. Recepción y traslado de llamadas telefónicas
37. Recepción y traslado de correspondencia
38. Dar información a los usuarios que visitan la oficina
39. Recepción de facturas y entrega de quedan
40. Administración de la canasta básica de la empresa
41. Administración del sistema de proveeduría semanal
42. Control de asistencia de personal

## DESCRIPCION DEL PUESTO

- PUESTO:** ATENCION Y LIMPIEZA
- DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
- PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO
- NOMBRE DE UNIDAD:** DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
- GRADO DE PREPARACIÓN:** Noveno grado
- EXPERIENCIA:** 1 años en cargos similares
- OBJETIVOS DEL PUESTO:**
1. Atender al personal y visitantes
  2. Mantener limpias las instalaciones y mobiliario de oficina
- CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Conocimiento en atención al cliente, buenas relaciones interpersonales
- CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**  
Sexo femenino, con capacidad de atención al cliente ,capacidad de diferenciar lo importante de los urgente, excelente administración del tiempo
- FUNCIONES:**
1. Realizar la limpieza de las instalaciones
  2. Atender al personal de la corporación así como a los visitantes
  3. Arreglo de auditorium para reuniones y actividades de capacitación
  4. Mantener limpieza de baños
  5. Estar pendiente que los equipos, archiveros y muebles estén limpios de polvo y otros
  6. Otras tareas que le asigne la jefatura de administración y finanzas

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	AUDITOR/A INTERNO/A CORPORATIVO
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENTE DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACION
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	AUDITORIA INTERNA
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA, DE PREFERENCIA CON MAESTRÍA EN FINANZAS</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, revisar y coordinar la aplicación de las pruebas de auditoria, a las diferentes áreas de FECECACES y Asesores para el desarrollo de acuerdo al plan de trabajo de auditoria interna</li> <li>2. Coordinar el desarrollo del depto. de supervisión, de acuerdo a la posibilidad de convertirse en organismo auxiliar de supervisión, conforme los establecido en la ley de intermediarios financieros no bancarios</li> <li>3. Apoyar el proceso de desarrollo del proyecto BID-FEDECACES</li> <li>4. Apoyar la función de fiscalización de la junta de vigilancia de seguros futura A.C. de R.L.</li> </ol>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios , experiencia en cooperativas de ahorro y crédito.

**CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino o femenino, no mayor de 30 años, Habilidad en el manejo de equipos y paquetes utilitarios con visión empresarial , capacidad en administración del tiempo, trabajo en equipo, facilidad de comunicación buenas relaciones interpersonales

## **FUNCIONES:**

- 1. Elaborar plan anual de trabajo de auditoria interna**
- 2. Revisar y actualizar manual de control interno**
- 3. Aplicar el plan de trabajo de auditoria interna, en FEDECACES y ASESORES PARA EL DESARROLLO**
- 4. Elaborar los papeles de trabajo, para evidenciar el trabajo de auditoria**
- 5. Emitir informe acerca de los hallazgos y recomendaciones del resultado de la revisión de auditoria a las diferentes áreas operativas y financieras de FEDECADES y ASESORES PARA EL DESARROLLO**
- 6. Apoyar a junta de vigilancia de SEGUROS FUTUROS A. C. de R.L. , de acuerdo a su plan de trabajo**
- 7. Elaborar informe trimestral de auditoria interna adaptado de acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia del Sistema Financiero**
- 8. Monitorear y revisar la elaboración mensual de los boletines de supervisión con información financiera del sistema cooperativo financiero**
- 9. Informar sobre las situaciones mas relevantes, resultado del boletín de supervisión**
- 10. Sociabilizar en FEDECACES y sus cooperativas afiliada el proyecto del Depto de supervisión.**
- 11. Efectuar inspecciones asistidas a las cooperativas afiliadas a FEDECACES**
- 12. Participar en reuniones del comité de norma, para coordinar el componente 2 “adecuación a la ley de intermediario financiero no bancario” , del referido proyecto**
- 13. Coordinar la implantación de los indicadores de alerta temprana en 20 cooperativas afiliadas a FEDECACES**
- 14. Coordinar el plan de trabajo de la consultoría para la revisión de los sistemas y procedimiento de auto regulación y supervisión**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	GERENCIA DE MERCADEO
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA CORPORATIVA
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	ENCARGADO DE MERCADEO Y ASISTENTE DE MERCADEO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	MERCADEO
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LICENCIADO EN MERCADEO Y MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	Desarrollar técnicas que ayudarán a buscar estrategias para nuevas oportunidades de negocio del sistema financiero, manteniendo una adecuada comunicación con los clientes, para brindar un excelente servicio al cliente, permitiendo un mayor crecimiento a nivel corporativo

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Experiencia en el manejo de personal, conocimiento en puestos similares, conocimientos de computación,

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino o femenino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención especializada en el servicio al cliente , habilidad de trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo, innovador y con mucha iniciativa, con visión empresarial , administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas, administración de personal, capacidad de análisis y síntesis, claridad en la preparación de informes

### **FUNCIONES:**

1. Elaboración de información para efectuar redescuento de fondos, de acuerdo a requerimiento
2. Archivo y manejo de información de expedientes de usuarios y proveedores de fondos.

- 3. Revisión de cláusulas contractuales de convenio de prestamos**
- 4. Elaboración y envío de información solicitada por los proveedores de fondos según convenio.**
- 5. Atención a funcionarios de organismos proveedores de fondos**
- 6. Definir en coordinación con el gerente interventor las decisiones estratégicas que se deberán impulsar para nuevos nichos de mercado.**
- 7. Determinar las necesidades de asesoría, en coordinación del gerente interventor**
- 8. Coordinar requerimientos con las unidades de asesores para el desarrollo para atender oportunamente solicitudes del mercado.**
- 9. Análisis de interés de oportunidades de negocios para colocación de fondos.**
- 10. Monitorear constantemente el mercado de oportunidades.**
- 11. asignar carteras de clientes a los encargados de mercadeo**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	ENCARGADAS/OS DE MERCADEO
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA DE MERCADEO
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>LICENCIADA/O EN MERCADEO, O TECNICA/O EN CONTADURÍA</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	<b>Desarrollar técnicas que permitan el aprovechar las oportunidades del sistema financiero, manteniendo una buena comunicación con el cliente</b>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Experiencia en el manejo de personal, conocimiento en puestos similares, conocimientos de computación,

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino o femenino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención especializada en el servicio al cliente , habilidad de trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo, innovador y con mucha iniciativa, administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas, administración de personal, capacidad de análisis y síntesis, claridad en la preparación de informes

### **FUNCIONES:**

1. Coordinar con el Gerente de mercadeo las oportunidades de negocio en el mercado financiero.
2. Definir con el Gerente de Mercadeo los ciclos de negocio del sistema financiero, para nuevos nichos de mercado.
3. Dar atención especializada a los nuevos clientes
4. Mantener una constante comunicación con los clientes
5. Realizar estrategias que permitan la recuperación de clientes
6. Brindar un excelente servicio al cliente
7. Darle seguimiento al cliente hasta que finaliza un tramite

8. Realizar las visitas a los clientes y atender sus necesidades

### DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** GERENCIA CORPORATIVA

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

**GRADO DE PREPARACIÓN:** INGENIERO INDUSTRIAL, CON ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares

**OBJETIVOS DEL PUESTO:** Darle seguimiento al manual de calidad para un mayor control sobre desarrollo y funcionamiento de este.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Experiencia en el manejo de personal, conocimiento en puestos similares, conocimientos de computación,

**CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino o femenino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad de trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo, innovador y con mucha iniciativa, administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas, administración de personal, capacidad de análisis y síntesis.

**FUNCIONES:**

1. Efectuar inspecciones a todo el personal en el cumplimiento de procesos ISO 9000 Servicios de: Ahorro, FedeRed, Remesas Familiares, Encaje Cooperativo.
2. Efectuar inspecciones a Ejecutiva de Inversiones en cumplimiento de procesos ISO 9000.

3. Efectuar inspecciones a Asesor de Servicios en el cumplimiento de procesos ISO 9000
4. Efectuar inspecciones a los ejecutivos de remesas cumpliendo los procedimientos ISO 9000.
5. Efectuar inspecciones a Asesora de servicios financieros en el cumplimiento de procesos ISO 9000
6. Efectuar inspecciones a Ejecutiva de Inversiones en el cumplimiento de procesos ISO 9000
7. Elaboración, revisión actualización de procedimientos ISO 9000 del depto de Caja Central, FedeRed, Remesas Familiares, Encaje, ahorros e inversiones
8. Efectuar inspecciones a los ejecutivos de Remesas cumplimiento de Procedimientos ISO 9000
9. Responsable del proceso ISO 9000, como representante de la gerencia corporativa.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	GERENTE DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENTE CORPORATIVO
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	JEFE DE CREDITOS, ADMINISTRACIÓN DE FONDOS Y JURIDICO, JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, JEFE DE AUDITORÍA, JEFE DE CAJA CENTRAL, JEFE DE REMESAS FAMILIARES, JEFE DE AUDITORÍA Y SERVICIOS CONTABLES, AUDITOR INTERNO CORPORATIVO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, LIC. CONTADURÍA PÚBLICA, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 años en cargos similares
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar estrategias en conjunto con las jefaturas, que vayan encaminadas al crecimiento de la corporación, brindando el apoyo y ejecución de las mismas.</li><li>2. Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado a las necesidades de esta; apoyando las aspiraciones de quienes la componen y respondiendo ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad, reduciendo al máximo las tensiones o demandas negativas que se puedan presentar en la organización.</li><li>3. Cumplir con las exigencias de la organización, par cumplir con los objetivos y estrategias de la misma.</li></ol>
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b>	<b>Experiencia en el manejo de personal, conocimiento en puestos similares, conocimientos de computación,</b>
<b>CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:</b>	

**Sexo masculino o femenino, uso de paquetes y sistemas informáticos, manejo en las técnicas grupales y motivacionales , trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo innovador y con mucha iniciativa, con visión empresarial , administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas, administración de personal, capacidad de análisis y síntesis, claridad en la preparación de informes.**

**FUNCIONES:**

- 1- Monitorear los departamentos de caja central, administración, auditoría externa, créditos y remesas familiares
- 2- Participar en reuniones con la Gerencia Corporativa semanalmente
- 3- Presentar reportes de los departamentos bajo su responsabilidad
- 4- Presentar proyectos estratégicos anuales para sus departamentos
- 5- Presentar a la gerencia corporativa informes trimestrales
- 6- Participar en el proceso de aprobación de los documentos de los departamentos de caja central, remesas familiares y créditos
- 7- Participar en reuniones que convoque la gerencia general.

## DESCRIPCION DE PUESTO

<b>PUESTO:</b>	JEFE DE CAJA CENTRAL
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACION
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	CAJEROS, EJECUTIVA DE INVERSIONES, ASESOR DE SERVICIOS FINANCIEROS, EJECUTIVOS DE REMESAS FAMILIARES.
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	CAJA CENTRAL
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CONTADURÍA PÚBLICA
<b>EXPERIENCIA:</b>	Tres años en el área de atención al cliente, gestión de servicios entre cooperativa y bancos y manejo de liquides
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Supervisar el cumplimiento de los procesos en las diferentes unidades de caja central para la prestación de servicios de Banca Centralizada, FedeRed, Primera Agencia Compartida, Reserva de Liquidez, Remesas Familiares e Inversiones de la Federación a las cooperativas afiliadas</b></li><li>2. <b>Monitorear la atención al cliente en Caja Central</b></li><li>3. <b>Supervisar el manejo de la liquidez e inversiones de la federación</b></li><li>4. <b>Gestionar los diferentes servicios entre cooperativas y bancos del sistema financiero</b></li></ol>
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b>	Manejo de medidas de seguridad de efectivo.
<b>CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:</b>	No mayor de 40 años, Masculino o femenino, Responsable, Que resida en zonas alrededor de San Salvador, Espíritu de colaboración, Capacidad de liderazgo

## **FUNCIONES:**

- 1. Autorizar y elaborar cuadro de tasas de ahorro para las cuentas de Encaje, FedeRed, Corporativa y Remesas Familiares**
- 2. Autorizar la provisión de la capitalización de cartera de ahorros (mensual/trimestral)**
- 3. Establecer alternativas para el manejo de la liquidez**
- 4. Autorización y control de envío de estados de cuenta de ahorros de las diferentes cuentas (quincenal)**
- 5. Autorización de libretas de ahorro, contratos y certificados de plazo**
- 6. Elaborar, revisar y actualizar Convenios de Banca Centralizada (Semestralmente)**
- 7. Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de caja central: atender la solución de problemas específicos de los diferentes servicios. (diariamente)**
- 8. Revisar y acompañar en las presentaciones de informes a cooperativas en cuanto a avances del servicio de Primera Agencia Compartida (Semestralmente) presentar análisis de cooperativas con capacidad de constituirse como ventanilla**
- 9. Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnóstico para calificar como PAC (según requerimiento de cooperativa)**
- 10. Preparar información sobre ahorros de acuerdo a requerimientos ante SSF (Según requerimiento)**
- 11. Llevar control estadístico de Caja Central de operaciones procesadas por cajero de FedeRed, S.I.E. ahorros, Remesas, Encaje, Préstamos (diariamente) mensualmente análisis de resultados de ingreso financieros.**
- 12. Revisar los datos estadísticos de primera agencia compartida enviado por las cooperativas S.I.E. (Mensualmente)**
- 13. Monitorear el movimiento de fondos con Banco Agrícola del SCF para darle cumplimiento al convenio con el banco**
- 14. Coordinar con los diferentes bancos y efectuar visitas para atender los requerimientos efectuados por las cooperativas**

15. Elaborar propuesta y proponer mejoras de los servicios financieros entre FEDECACES – Cooperativas con los bancos del sistema.
16. Autorizar solicitud al banco para brindar el servicio de blindado a las cooperativas (Según requerimiento Mensual)
17. Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnóstico para calificar como PAC (Según requerimiento de la cooperativa)
18. Revisar y acompañar en la presentación de informes a cooperativas en cuanto al cumplimiento de requerimientos del servicio de FedeRed (Semestralmente)
19. Revisar los datos estadísticos del servicio enviados por las cooperativas (Mensualmente)
20. Elaborar, revisar y actualizar convenios de FedeRed (semestralmente)
21. Monitorear el cumplimiento de envío de la información estadística de FedeRed por parte de las cooperativas (mensualmente)
22. Realizar reuniones de evaluación del servicio de FedeRed con responsable de servicio de la cooperativas
23. Revisar los informes de visitas a las cooperativas en el cumplimiento de procedimientos del servicio y Manual de FedeRed (Trimestralmente)
24. Revisar el cumplimiento en el envío por correspondencia de las boletas de FedeRed a las cooperativas (Mensualmente)
25. Revisar el envío por parte de las cooperativas de las conciliaciones de la cuenta Sistema V17 y la aplicación oportuna de las diferencias encontradas por el supervisor (mensualmente)
26. Revisar y autorizar el boletín de cumplimiento de encaje (quincenal)
27. Efectuar la gestión con las cooperativas para que cumplan el % (quincenal)
28. Elaborar, revisar y actualizar Convenios de encaje (Semestralmente)
29. Revisar y acompañar en la presentación del servicio de encaje a las cooperativas (según requerimiento de la cooperativa)
30. Autorizar las inversiones en títulos valores; Depósitos a Plazos Fijo; Ctas. de ahorro y corriente o Títulos Valores en bolsa del Sistema Financiero (diariamente)
31. Análisis del comportamiento del sistema financiero en relación a tasa de ahorros (mensualmente)

32. **Monitorear las inversiones en cumplimiento con la política de liquidez (diariamente)**
33. **Elaborar propuesta de inversiones al Comité de Inversiones (mensualmente)**
34. **Autorizar las tasas preferenciales en la captación de ahorros**
35. **Elaboración propuesta de inversiones al comité de inversiones**
36. **Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de caja central: Atender la solución de problemas específicos de los diferentes servicios (diariamente)**
37. **Coordinar con los diferentes bancos y efectuar visitas para atender los requerimientos efectuados por las cooperativas en la atención de transferencias, liberación de fondos, aval de pago, atención del blindado, retiros de efectivo. (Diariamente)**
38. **Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de Caja Central (rapidez, falta de información de remesas, faltantes, autorización de pagos a terceros, etc.) (Diariamente)**
39. **Hacer inspecciones al supervisor de operaciones en cuanto a conciliación de la cuenta de agentes de remesas MAS-90 (mensualmente)**
40. **Monitorear el envío de información de solicitud de reclamos a los agentes del exterior**
41. **Autorizar la comunicación telefónica con agentes en el exterior para solicitarle información en la atención a quejas de beneficiarios**
42. **Monitoreo de las llamadas a beneficiarios para el pago de remesas**
43. **Monitoreo de Liquidación de fondos con agentes en el exterior, de remesas pagadas por FEDECACES**
44. **Monitoreo de ingreso al sistema VIGO de las remesas en Caja Central (Mensualmente)**
45. **Autorización de solicitud de transferencia de fondos desde agentes del exterior para abono del Banco Agrícola**
46. **Monitorear el anexo al corte diario del Cajero E de las liquidación de fondos contra MAS-90, de los diferentes agentes del exterior (Mensualmente)**
47. **Monitorear al supervisor de operaciones las conciliación de la cuenta remesas V20 (mensualmente)**
48. **Monitorear la atención la conciliación de fondos con agentes de exterior**

- 49. Monitorear la atención de remesas con las ventanillas autorizadas**
- 50. Efectuar reuniones con responsables de remesas de las cooperativas para verificar el cumplimiento de los procedimientos de remesas (Trimestralmente)**
- 51. Revisión de la evaluación del servicio in situ en las cooperativas**
- 52. Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnóstico para calificar como ventanilla de Remesas Familiares.**
- 53. Elaborar, revisar y actualizar convenios de remesas familiares (Semestralmente)**
- 54. Revisar los datos estadísticos del servicio enviados por las cooperativas (mensualmente)**

## DESCRIPCION DE PUESTO

<b>PUESTO:</b>	ANALISTA DE CREDITO
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	JEFE DE CAJA CENTRAL
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	GERENCIA DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACION
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O ESTUDIANTE DE QUINTO AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>Manejo de paquetes utilitarios Manejo de medidas de seguridad del efectivo</b>
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	<b>5. Administrar cartera de préstamos Fedecaces de R.L. 6. Elaborar informes y reporte 7. Supervisar carteras de prestamos en cooperativa 8. Atender a proveedores 9. Archivar y manejar la información de expedientes de usuarios y proveedores de fondos 10. Monitorear las cooperativas en reestructuración – Intervenidas 11. Administrar fondos a instituciones</b>
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b>	Manejo de medidas de seguridad de efectivo.
<b>CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:</b>	<b>Habilidad en el manejo de equipos y paquetes utilitarios, visión empresarial capacidad en administración del tiempo, trabajo en equipo, facilidad de comunicación</b> atención especializada al cliente
<b>FUNCIONES:</b>	<b>1. Administración y revisión de solicitudes de crédito 2. Recolección y análisis de información de la solicitud de crédito</b>

3. Remisión de opinión de solicitud para aprobación a las instancias respectivas
4. Elaboración y envío de resolución de la solicitud al usuario y al Depto Jurídico
5. Verificar el pago de manejo de crédito
6. Revisión de solicitud de desembolso y expedientes de créditos de socios a beneficiar. De acuerdo a la clasificación de riesgo de la cooperativa según reglamento de créditos
7. Elaboración y trámite de desembolsos
8. Emisión y revisión de proyecciones de cobro
9. Corrección de cuotas de pagos de usuarios
10. Verificación y pago realizado por los usuarios
11. Envío de proyección de pago a usuarios
12. Distribución de pago, en los casos que difiera el valor depositado con la proyección de cobro enviada
13. Recuperación de respaldo del último día del mes
14. Impresión y revisión de reportes de carteras de prestamos y fondos de administración
15. Elaboración de indicación y corrección de reportes
16. Remisión de reportes al departamento de contabilidad
17. Elaboración de informes gerenciales
18. Remisión de informes gerenciales al departamento de contabilidad
19. Elaboración de programación de visitas a cooperativas clasificadas en las categorías B,C,D
20. Recopilación de información de los departamentos que prestan servicios a las cooperativas a visitar
21. Visita y supervisión de la cartera de préstamo
22. Seguimiento a las recomendaciones planteadas
23. Monitoreo a cooperativas en reestructuración intervenidas
24. Elaboración y revisión en coordinación con el gerente interventor de la cooperativa el plan de estabilización
25. Levantar y mantener actualizado en coordinación con el gerente y interventor el inventario detallado de los bienes de la cooperativa
26. Evaluar el desempeño del gerente interventor y personal administrativo

27. Revisar y actualizar en coordinación con el gerente interventor, políticas crediticias de inversión y de otras operaciones activas y pasivas
28. Impulsar la acciones necesarias para detectar y determinar responsabilidades sobre delitos financieros y anomalías administrativas e informar a FEDECACES, para la ejecución de las medidas pertinentes
29. Coordinar las actividades diarias con el gerente interventor
30. Revisión de informes mensuales de avances del plan de estabilización
31. Participar en reuniones de comité de crédito
32. Monitorear mensualmente cuadro de mora
33. Apoyar al gerente interventor en diversas negociaciones
34. Realizar visitas semanalmente o cuando lo requiera la cooperativa
35. Revisión de convenio de administración de fondos y reglamentos anexos
36. Recepción y análisis de solicitudes de crédito de usuarios del fondo
37. Preparación de solicitudes de crédito para ser presentadas al comité de crédito
38. Participación de reuniones del comité de crédito, cuando el convenio así los requiera
39. Elaboración de resoluciones y documentación necesaria para la escrituración
40. Coordinación con el Depto. Jurídico para la escrituración del crédito
41. Elaboración y tramite del desembolso de los fondos
42. Gestionar las recuperación de los prestamos
43. Realización de visitas de supervisión de la inversión, cuando así los establezca el convenio
44. Revisión del registro de operaciones contables y cuadratura de cuentas
45. Girar instrucciones a la instancia correspondiente para efectuar correcciones de operaciones contables o de cuadratura de cuentas
46. Remisión de balances mensuales al administrante del fondo
47. Conciliación de la cartera de crédito con contabilidad

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** CAJERO CONTABLE

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** Caja central

**GRADO DE PREPARACIÓN:** ESTUDIANTE DE CUARTO AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA

**EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Atender las operaciones contables de los servicios de ahorros, remesas familiares, FedeRed y Créditos

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo femenino o masculino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial administración del tiempo, tomas de decisiones, claridad al exponer sus ideas, acostumbrado trabajo bajo presión.

### **Funciones:**

1. Elaboración de transferencias bancarias internas de las cooperativas y tesorería
2. Emisión de cheques por pagos de remesas familiares, retiros de cuenta de ahorros de las cooperativas, y desembolsos de prestamos
3. Compensación de cuentas a la cooperativas por medio de informes de FedeRed y boletas FedeRed
4. Elaboración de facturas y créditos fiscales por pagos de las cooperativas
5. Desembolsos de préstamos a las cooperativas.
6. Cargos a cuenta por cheques rechazados por los bancos
7. Pago de interese de depósitos a plazos a las cooperativas
8. Pago de remesas familiares por depósitos a cuentas de bancos
9. Dar saldos de cuentas a las cooperativas

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** ASESOR DE SERVICIOS FINANCIEROS

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** CAJA CENTRAL

**GRADO DE PREPARACIÓN:** LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, O ESTUDIOS A NIVEL DE 4TO AÑO DE CONTADURÍA PÚBLICA

**EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Capacitar, evaluar y dar seguimiento el servicio de FedeRed y remesas familiares y preparación de información estadística de ambos servicios

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino, uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial, capacidad para la toma de decisiones, creativo, innovador y con mucha iniciativa, tomas de decisiones, claridad al exponer sus ideas, excelentes relaciones interpersonales , facilidad de comunicación oral y escrita, manejo de vehículo, elaboración de informes claros y precisos, con capacidad de síntesis

### **FUNCIONES:**

1. Capacitación y evaluación a los responsables en cada cooperativa sobre los procedimientos de los servicios de FedeRed y Remesas familiares
2. Evaluación de ventanillas para brindar los servicios de FedeRed y remesas
3. Preparación de información estadística de FedeRed y remesas familiares
4. Administración de los convenios de los servicios de FedeRed y remesas

- 5. Elaboración de claves de FedeRed**
- 6. Seguimiento a cada ventanilla sobre el servicio de Federed y Remesas Familiares**
- 7. Preparación de informes por evaluación realizada a ventanilla**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** EJECUTIVA/O DE INVERSIONES

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** CAJA CENTRAL

**GRADO DE PREPARACIÓN:** LIC. CONTADURÍA PÚBLICA O CON QUINTO AÑO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O ECONOMÍA

**EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Manejar la liquides y las inversiones, administrar la cartera de ahorros, manejar el numerario administrar el indicado de encaje

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo femenino , Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial, administración del tiempo, facilidad de comunicación

### **FUNCIONES:**

1. Elaboración de cuadro de liquidez de los bancos
2. Elaboración de cuadros de inversiones, renovaciones y cancelaciones de ahorros a plazos en bancos
3. Elaboración de cuadro resumen de inversiones en ahorros a plazos
4. Manejo y control de provisiones y registro de firmas de cuentas de FEDECACES de R.L en bancos
5. Actualización de registros de firmas de cuenta de FEDECACES de R.L. en bancos

- 6. Elaboración de cuadro de tasa de interés nominales y preferenciales**
- 7. Elaboración de contratos de cuentas de ahorros de cooperativas en FEDECACES**
- 8. Manejo de numerario**
- 9. Elaboración de requerimientos a bancos y cuadro control de disponibilidad**
- 10. Elaboración de informes de cumplimiento de indicador de la reserva de liquidez (encaje)**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** CAJERO/A EFECTIVO

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** Caja central

**GRADO DE PREPARACIÓN:** **Estudios en comercio o estudios universitarios en contaduría**

**EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** **Atender las operaciones en efectivo de los servicios de ahorro, remesas familiares, FedeRed y créditos**

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo femenino , Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial administración del tiempo, facilidad de comunicación, acostumbrado al trabajo bajo presión**

### **FUNCIONES:**

- 1. Colectar y registrar transacciones de recibo en efectivo: depositos de ahorro FedeRed**
- 2. Colectar y registrar transacciones de entrega de efectivo: Retiro de ahorro-federed**
- 3. Pago de retiros de ahorros, prestamos y remesas familiares**
- 4. Envió de información de fedeRed**
- 5. Elaboración de remesas familiares**
- 6. Atención de proveedores, en pago de cheques de efectivo**

7. **Elaboración de facturas y créditos fiscales por pagos de las cooperativas**
8. **Informar a las cooperativas sobre saldos de cuentas**
9. **Revisión de corte de caja**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

- PUESTO:** SUPERVISOR DE OPERACIONES
- DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFATURA DE CAJA CENTRAL
- PUESTOS SUBORDINADOS:** CAJEROS
- NOMBRE DE UNIDAD:** Caja central
- GRADO DE PREPARACIÓN:** Estudios en comercio o estudios universitarios en contaduría
- EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares
- OBJETIVO DEL PUESTO:**
1. Revisar los cortes de operaciones de las cajas
  2. Administrar la cartera de ahorros y aportaciones
  3. Elaborar conciliaciones de las cuentas de ahorro de cooperativas ,administrar el sistema de operaciones MAS - 90
- CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina, paquetes utilitarios y manejo de caja
- CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**  
Sexo femenino , Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial administración del tiempo, facilidad de comunicación, acostumbrado al trabajo bajo presión
- FUNCIONES:**
1. Revisar el procesamiento por el cajero de efectivo contra los documentos de respaldo y verificar códigos de aplicaciones contables de las operaciones

2. **Contar con efectivo al cajero para remisión de la remesa al banco**
3. **Recibir y remitir a contabilidad las notas de abono que respaldan el cierre del día anterior para incorporarlo en el corte diario de operaciones**
4. **Liberar bloqueadas en el sistema de operaciones MAS-90 cuentas abierta, dañadas**
5. **Notificar de cuentas dañadas a jefatura de caja central**
6. **Imprimir cierre de operaciones diarias del sistema con el respaldo del procesamiento del día**
7. **Imprimir y verificar el reporte de cartera de ahorros y provisiones de interese al final del mes**
8. **Imprimir el reporte de cartera de ahorros y provisiones de interés al final del mes**
9. **Imprimir y revisar el reporte de cartera de ahorros y capitalizaciones trimestralmente**
10. **Revisar las operaciones a solicitud de las cooperativas operaciones no reportadas en la cuenta de ahorro de las mismas**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	COORDINADOR, CAJEROS Y ASISTENTES DE REMESAS FAMILIARES
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	CAJA CENTRAL
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CONTADURÍA PÚBLICA
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Supervisar el departamento de remesas familiares
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b>	Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:

Sexo masculino o femenino

Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente , manejo en las técnicas grupales y motivacionales trabajo en equipo , capacidad para la toma de decisiones, creativo innovador y con mucha iniciativa con visión empresarial , excelentes relaciones interpersonales, elaboración de informes claros y precisos y analítico, con capacidad de análisis y síntesis manejo de vehículo

### FUNCIONES:

1. Atender requerimientos de las agentes de remesas en el exterior (reclamos, anulaciones , traslados y confirma de pagos) (Diariamente)
2. Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de Caja Central (rapidez, falta de información de remesas, faltantes, autorización de pagos a terceros, etc.)
3. Hacer inspecciones con el auxiliar contable en cuanto a la conciliación de la cuanta de agentes de remesas MAS-90 (mensualmente)
4. Monitorear el envío de información de solicitud de reclamos a los agentes del exterior (mensualmente)

5. **Autorizar la comunicación telefónica con agentes en el exterior para solicitar información en al atención aquejas de beneficiarios**
6. **Monitoreo de llamadas a beneficiarios con los gerentes de las cooperativas, para pago de remesas en Caja central**
7. **Monitoreo de ingresos al sistema VIGO de las remesas pagadas por FEDECACES (mensualmente)**
8. **Monitoreo de liquidación de fondos con agentes en el extrior de remesas pagadas por FEDECACES (mensualmente)**
9. **Autorización de solicitud de transferencia de fondos desde los agentes del exterior para abono al Banco Agrícola**
10. **Monitorear el anexo al corte diario del cajero, liquidación de fondos contra MAS-90, de los diferentes agentes del exterior (mensualmente)**
11. **Monitorear las conciliaciones de fondos con agentes del exterior (mensualmente)**
12. **Monitorear la atención de remesas con las ventanillas autorizadas (diariamente)**
13. **Efectuar reuniones con responsables de remesas de las cooperativas para verificar el cumplimiento de los procedimientos de remesas (trimestralmente)**
14. **Efectuar evaluaciones del servicio in situ en las cooperativas (trimestralmente)**
15. **Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnostico para calificar como ventanilla de remesas Familiares ( según requerimiento de la cooperativa)**
16. **Elaborar, revisar y actualizar convenios de Remesas Familiares (semestralmente)**
17. **Coordinar requerimientos con las unidades de Asesores para el Desarrollo para atender oportunamente solicitudes con Mercadeo e informática**
18. **Revisar los datos estadísticos del servicio enviados por las cooperativas**
19. **Elaborar y presentar análisis de la tendencia de los servicios de remesas familiares**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** ASISTENTE 1 DE REMESA FAMILIARES

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** CAJA CENTRAL

**GRADO DE PREPARACIÓN:** ESTUDIANTE DE TERCER AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Conciliar disponibilidad con agentes conciliaciones diarias con MAS 90, solicitud de transferencias de agentes, elaboración de declaraciones de divisas al banco

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:

Sexo femenino o masculino, uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial, administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas

### Funciones:

1. Realizar conciliaciones de los agentes
2. Realizar conciliaciones contra cierre de MAS 90
3. Atención al cliente en información de remesas a los beneficiarios
4. Realizar declaraciones de divisas por ingreso de pagos efectuados por los agentes
5. Entregar nota de crédito a procesar en MAS 90 por los ingresos de los pagos.

- 6. Realizar conciliaciones mensuales contra reportes de traslados y anulaciones, tomando en cuenta detalle de VIGO**
- 7. Realizar coordinación con las cooperativas sobre conciliación de cuentas**
- 8. Preparar datos estadísticos del mes y trimestrales**
- 9. Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	ASISTENTE 2 DE REMESA FAMILIARES
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	CAJA CENTRAL
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>ESTUDIANTE DE CUARTO AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>Recibir y enviar la información de remesas familiares a las cooperativas</b>
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b>	Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo femenino o masculino , uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial, administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas**

### Funciones:

- 1. Recibir la información y distribuirla por correo electrónico a las cooperativas**
- 2. Hacer traslados a las cooperativas y caja central**
- 3. Hacer consultas con las agencias del exterior beneficiarios o cooperativas**
- 4. Atender clientes ya sea personalmente o vía telefónica**
- 5. Al final del día hacer cuadro de reporte de traslados realizados en el día**
- 6. Efectuar copia de seguridad en el sistema VIGO**
- 7. Elaborar informes de remesas atendidas en el día para anexar a corte de cajero de remesas**
- 8. Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** ASISTENTE 3 DE REMESA FAMILIARES

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** CAJA CENTRAL

**GRADO DE PREPARACIÓN:** ESTUDIANTE DE QUINTO AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Resolver reclamos y consultas de los agentes del exterior o cooperativas y mantener actualizada la base de datos con las confirmaciones de pagos de remesas

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:

Sexo femenino o masculino, uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial, administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas

### FUNCIONES:

1. Atención de reclamos de clientes de agentes del exterior
2. Solicitar autorización de pago de giros con errores en nombre de beneficiarios en el exterior
3. Solicitar anulación a agentes en el exterior
4. Confirmar anulación con cooperativa que tenga giro y solicitar anulación y enviarle hoja de anulación

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** CAJERA/ O DE REMESAS

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** CAJA CENTRAL

**GRADO DE PREPARACIÓN:** ESTUDIANTE DE TERCER AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Recibir abonos a cuentas del sistema MAS 90 de fondos de cooperativa

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo femenino o masculino, uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial, administración del tiempo, toma de decisiones, claridad al exponer sus ideas

### **FUNCIONES:**

1. Procesamiento de remesas en sistema contable MAS 90 a las cooperativas en sus cuentas
2. Preparación de archivos del programa de remesas con el monto total que se aplica a la cuenta de la cooperativa
3. Envié de archivo adjunto por correo electrónico a cada cooperativa
4. Firmar, sellar ordenar enumerar el corte procesado diariamente
5. Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** COORDINADORA/OR DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** CAJA CENTRAL

**GRADO DE PREPARACIÓN:** LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, COMUNICACIONES O COMPUTACIÓN

**EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Coordinar al departamento de remesas familiares brindándole apoyo a cada uno de los que integran el departamento y realizar las gestiones de llamadas de las remesas de caja central

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino o femenino, uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente , manejo en las técnicas grupales y motivacionales , trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, creativo innovador y con mucha iniciativa, con visión empresarial , administración del tiempo, tomas de decisiones, claridad al exponer sus ideas, administración de personal, capacidad de análisis y síntesis, claridad en la preparación de informes

### **FUNCIONES:**

1. Realizar las llamadas a los beneficiarios de remesas que se tienden en caja central
2. Dar atención al cliente, a los beneficiarios ya sea vía telefónica o personalmente
3. Atender consultas tanto de las cooperativas, agentes del exterior o beneficiarios
4. Realizar gestiones con los agentes por remesas pendientes o por dificultades para pagar remesas

5. Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización
6. Cubrir la unidad de procesamiento reclamo o envío de correos cuando es necesario

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	JEFE DE AUDITORIA EXTERNA
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACION
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	AUDITORES, AUXILIARES Y ASISTENTES ADMINISTRATIVAS
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	DEPTO. DE AUDITORIA Y SERVICIOS CONTABLE
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LIC. EN CONTADURÍA PUBLICA
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>Organizar y supervisar el trabajo del departamento, en relación al trabajo técnico de la auditoria y los aspectos administrativos; revisión de informes y presentarlos ante los cuerpos directivos en coordinación con los auditores encargados</b>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Con experiencia en el manejo de paquetes utilitarios, con conocimientos de auditoria y contable (NIC), legislación tributaria, con conocimiento de procedimientos contables y administrativos

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo femenino o masculino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, trabajo en equipo, con visión empresarial administración del tiempo, tomas de decisiones, claridad al exponer sus ideas, manejo de recursos humanos**

### **FUNCIONES:**

- 1. Planificación del trabajo de auditoria a nivel de departamento**
- 2. Elaborar los contenidos de la oferta y contratos; así como establecer proceso de negociación para la firma de los mismos**
- 3. Coordinación con los auditores encargados y la asistente administrativa, la organización del trabajo anual mensual, en los aspectos relacionados a cada uno.**
- 4. Coordinar con la asistente administrativa los aspecto de logística**

5. **Elaborar el sistema de calidad, cumplirlo y verificar su cumplimiento**
6. **Cumplir y verificar el cumplimiento de las políticas y reglamentos de la Federación**
7. **Revisión de informes, así como la presentación a los cuerpos directivos y de dictámenes a la asamblea general de asociados**
8. **Atención de consultas de funcionarios y de los miembros de los cuerpos directivos**
9. **Elaboración de materiales e impartir capacitaciones, de departamento, las que se coordinen con Asesores para el desarrollo o con la Red de auditores**
10. **Participar en las reuniones de coordinación y trabajo de CTC, comité de normas**
11. **Cumplir las asignaciones de la gerencia del área de negocios o la gerencia corporativa (ejemplos: seguros futuros, COACES, cooperativas intervenidas)**
12. **Efectuar representación de la federación ante la red Latinoamericana de auditores**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

- PUESTO:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A
- DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFE DE AUDITORIA
- PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO
- NOMBRE DE UNIDAD:** DEPTO. DE AUDITORIA Y SERVICIOS CONTABLE
- GRADO DE PREPARACIÓN:** BACHILLER EN CONTADURÍA, DE PREFERENCIA CON ESTUDIOS DE SEGUNDO AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA.
- EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares
- OBJETIVO DEL PUESTO:**
1. Elaboración de correspondencia, informes de control interno administrativo revisión y remisión de informes
  2. Manejar aspectos de logística y atención de necesidades de usuarios del servicio y de los compañeros de trabajo
- CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios
- CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**  
Sexo femenino, no mayor de 30 años, con habilidad para el manejo de equipos y paquetes utilitarios, con visión empresarial, capacidad en administración del tiempo  
excelente redacción y ortografía, facilidad de comunicación, atención especializada al cliente
- FUNCIONES:**
1. Revisión de informes de auditoria
  2. Generación de correspondencia a las cooperativas
  3. Revisión y remisión de ofertas y contratos para las cooperativas (al inicio del año)
  4. Apoyo al área administrativa en la generación de material para capacitación

- 5. Elaboración de informes de control interno de acuerdo a las normas ISO 9000 y seguimiento al cumplimiento del mismo según lo establece el sistema de calidad**
- 6. Organización de archivos**
- 7. Satisfacción de las necesidades relacionadas con la logística del servicio**
- 8. Atención de llamadas y consultas del usuario del servicio**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	AUDITOR/a ENCARGADO/o
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	JEFE DE AUDITORIA
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	AUDITORES AUXILIARES
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	DEPTO. DE AUDITORIA Y SERVICIOS CONTABLE
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar, organizar, ejecutar y supervisar el trabajo de campo en las cooperativas asignadas</li><li>2. Elaborar informes y presentarlos ante los cuerpos directivos</li></ol>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Con experiencia en el manejo de paquetes utilitarios, con conocimientos de auditoria y contable (NIC), legislación tributaria, con conocimiento de procedimientos contables y administrativos

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo femenino o masculino, no mayor de 40 años , con habilidad para el manejo de equipos y paquetes utilitarios, con visión empresarial, capacidad en administración del tiempo, excelente redacción y ortografía, facilidad de comunicación,

### **Funciones:**

1. Coordinación con la jefatura de la organización del trabajo anual y mensual
2. Planificación del trabajo de auditoria en las diferentes visitas a las entidades asignadas (elaboración del programa de auditoria con base al contrato)

- 3. Ejecutar y supervisar el cumplimiento del programa de auditoria (Dirigir el trabajo de los auxiliares)**
- 4. Cumplir y verificar el cumplimiento del sistema de calidad**
- 5. Elaboración de borradores de informes y su presentación a la gerencia personal y cuerpos directivos (Ya se trate de auditorias intermedias, cierres, fiscales o especiales )**
- 6. Elaboración y revisión de informes definitivos (Los informes son responsabilidad del auditor encargado, cuando los auxiliares los generen deben ser revisado por el encargado), así como la presentación a los cuerpos directivos cuando se requiera y de dictámenes a la asamblea general de asociados cuando la jefatura tenga inconvenientes para ello**
- 7. Atención de consultas de funcionarios y de los miembros de los cuerpos directivos**
- 8. Elaboración de materiales e impartir capacitaciones principalmente de las cooperativas asignadas, en coordinación con las jefaturas**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	AUDITOR/a AUXILIAR
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	ENCARGADO DE AUDITORIA
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	DEPTO. DE AUDITORIA Y SERVICIOS CONTABLE
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>ESTUDIANTE DE CUARTO AÑO DE LIC. CONTADURÍA PÚBLICA.</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>Ejecutar trabajo de campo en las cooperativas asignadas, concluir todos los papeles y elaborar informes</b>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Con experiencia en el manejo de paquetes utilitarios, con conocimientos de auditoria y contable (NIC), legislación tributaria, con conocimiento de procedimientos contables y administrativos

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo femenino o masculino, no mayor de 40 años , con habilidad para el manejo de equipos y paquetes utilitarios, con visión empresarial, capacidad en administración del tiempo, excelente redacción y ortografía, facilidad de comunicación, atención especializada al cliente**

### **Funciones:**

- 1. Ejecutar los programas de auditoria**
- 2. Cumplir el sistema de calidad**
- 3. Elaboración de borradores de informes y su presentación a la gerencia, personal y cuerpo directivo en caso que el encargado lo designe (Ya sea que se trate de auditorias intermedias, cierres, fiscales o especiales )**
- 4. Atención de consultas de funcionarios y de los miembros de los cuerpos directivos con las respectiva coordinación con el encargado de la cooperativa y la jefatura del departamento**

- 5. Coordinar con el encargado el respectivo cobro de los honorarios de auditoria**
- 6. Colaborar en las capacitaciones que imparta el departamento**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** TECNICO/a DE SUPERVISIÓN

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFE DE AUDITORIA EXTERNA

**PUESTOS SUBORDINADOS:** CONTADORES

**NOMBRE DE UNIDAD:** DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

**GRADO DE PREPARACIÓN:** ESTUDIANTE DE QUINTO AÑO DE LIC. CONTADURIA PUBLICA

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Conformar y mantener una base de datos con la información financiera del sistema cooperativo financiero

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Con experiencia en cooperativas de ahorro y crédito

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo femenino o masculino, Uso de paquetes y sistemas informáticos, trabajo en equipo, con visión empresarial administración del tiempo, tomas de decisiones, claridad al exponer sus ideas, capacidad de análisis y síntesis

### **FUNCIONES:**

1. Gestionar con los contadores de las cooperativas, la información financiera, para procesar los indicadores financieros PERLAS Y ALERTA TEMPRANA
2. Procesar indicadores PERLAS de las cooperativas afiliadas a FEDECACES
3. Procesar indicadores PERLAS de cooperativas no afiliadas y otras instituciones afines de acuerdo a requerimiento de departamento de créditos
4. Procesar indicadores de alerta temprana, de cooperativas afiliadas a FEDECACES

- 5. Generar y remitir el boletín de supervisión al 20 día hábil, a las gerencia corporativas y gerentes de área de corporación**
- 6. Apoyar la ejecución del plan de trabajo de auditoria interna, de acuerdo a coordinación con el auditor interno**
- 7. Elaborar los papeles de trabajo para respaldar el examen de auditoria.**
  
- 8. Elaborar informes de hallazgos y recomendaciones sobre pruebas realizadas**
- 9. Participar en la implantación de los indicadores de alerta temprana, en 20 cooperativas afiliadas a FEDECACES**
- 10. Elaborar los informes de las actividades realizadas, de acuerdo a los formatos establecidos para el control de proyecto BID-FEDECACES**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA CORPORATIVA
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	MENSAJERÍA, PORTERÍA, ENCARGADO DE MANTENIMIENTO, y ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	GERENCIA DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACION
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CONTADURÍA PÚBLICA</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>Administrar de forma centralizada fedecaces y Asesores</b>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** experiencia en administración de personal y administración financiera

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo masculino o femenino, Habilidad en el manejo de equipos y paquetes utilitarios**

**Visión empresarial , capacidad en administración del tiempo, trabajo en equipo, facilidad de comunicación , atención especializada al cliente , manejo de recursos humanos**

### **Funciones:**

- 1. Supervisar el trabajo de las unidades de contabilidad, servicios generales, y la administración general**
- 2. Llevar el control de presupuestos de FEDECACES y ASESORES**
- 3. Responsable de compras**
- 4. Control de pago a proveedores**
- 5. Responsable de autorizar gastos, aplicando el control interno**
- 6. Autoriza operaciones financieras**
- 7. Responsable de la planificación general de FEDECACES y ASESORES**

- 8. Evaluaciones del plan de trabajo**
  
- 9. Coordinar el comité de normas para dar cumplimiento a actividades del marco legal y el BID**
- 10. Coordinar con el auditor externo las auditorias a FEDECACES**
- 11. Responsable de las funciones de recurso humano en FEDECACES**
- 12. Elaborar y ejecutar el plan de capacitación y recreación de la dirigencia y personal**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

- PUESTO:** ENCARGADO DE MANTENIMIENTO
- DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFATURA DE ADMINISTRACION Y FINANZA
- PUESTOS SUBORDINADOS:** VIGILANTES
- NOMBRE DE UNIDAD:** DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
- GRADO DE PREPARACIÓN:** BACHILLER INDUSTRIAL
- EXPERIENCIA:** 1 año en puestos similares
- OBJETIVO DEL PUESTO:**
1. Coordinar el mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo
  2. Coordinar la vigilancia de las instalaciones
- CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Conocimientos básicos de mecánica, electricidad y seguridad, manejo de relaciones publicas
- CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**  
Sexo masculino. No mayor de 40 años. Habilidad en la elaboración de programaciones y coordinación de trabajo con visión empresarial, con capacidad en administración del tiempo trabajo en equipo, capacidad de diferenciar entre lo importante y lo urgente
- FUNCIONES:**
1. Atender y elaborar programaciones del mantenimiento del mobiliario y equipo e instalaciones
  2. Coordinar el trabajo de los vigilantes
  3. Atender viajes al aeropuerto
  4. Apoyar tramites de la institución así como reproducciones de fotocopias
  5. Atender la portería al mediodía
  6. Encargado de la seguridad de las instalaciones
  7. Otras tareas que sean asignadas por la jefatura de administración y finanzas o gerencia corporativa

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** PORTERIA Y SEGURIDAD

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFATURA DE ADMINISTRACION Y FINANZA

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

**GRADO DE PREPARACIÓN:** NOVENO GRADO

**EXPERIENCIA:** 1 años en cargos similares

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

1. Mantener el orden y la seguridad en las instalaciones de la empresa
2. Limpiar vehículos y dar mantenimiento al jardín

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Conocimiento en atención al cliente, buenas relaciones interpersonales, manejo de armas de fuego

**CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo masculino , con capacidad de atención al cliente ,capacidad de diferenciar lo importante de los urgente, excelente administración del tiempo

**FUNCIONES:**

1. Atender la portería de las instalaciones y llamadas telefónicas en horas no laborales
2. Brindar seguridad a las instalaciones
3. Control de salida y entrada de vehículos de FEDECACES
4. Atender el cuidado de las plantas ornamentales y jardinería de la institución
5. Control de salida y entrada de vehículos de clientes
6. Otras tareas que le asigne la jefatura

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO/a

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

**PUESTOS SUBORDINADOS:** NINGUNO

**NOMBRE DE UNIDAD:** ADMINISTRACION Y FINANZAS

**GRADO DE PREPARACIÓN:** BACHILLER COMERCIAL OPCIÓN  
SECRETARIADO

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:** Atender los servicio de tramites administrativos, proveeduría, celulares, conmutador, auditorium, fotocopiadora y apoyo en contabilidad en notas y digitación de balances de fondos en administración

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Manejo de equipo de oficina y paquetes utilitarios , con experiencia de manejo de clientes y administración.

**CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Sexo femenino , Uso de paquetes y sistemas informáticos, habilidad para atención de especializada en el servicio al cliente, trabajo en equipo, con visión empresarial administración del tiempo, facilidad de comunicación

**FUNCIONES:**

11. Elaboración de cuadro de liquidez de los bancos
12. Elaboración de cuadros de inversiones, renovaciones y cancelaciones de ahorros a plazos en bancos
13. Elaboración de cuadro resumen de inversiones en ahorros a plazos
14. Manejo y control de provisiones y registro de firmas de cuentas de FEDECACES de R.L en bancos

- 15. Actualización de registros de firmas de cuenta de FEDECACES de R.L. en bancos**
- 16. Elaboración de cuadro de tasa de interés nominales y preferenciales**
- 17. Elaboración de contratos de cuentas de ahorros de cooperativas en FEDECACES**
- 18. Manejo de Numerario**
- 19. Elaboración de informes de cumplimiento de indicador de la reserva de liquidez (encaje)**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	<b>MENSAJERÍA</b>
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	<b>JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	<b>ADMINISTRACION Y FINANZAS</b>
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>BACHILLER COMERCIAL O GENERAL</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>2 años en cargos similares</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>-Llevar a los clientes como a la institución la correspondencia de manera ágil y oportuna.</b>

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** Conocimiento de la nomenclatura del país, buenas relaciones interpersonales, conocimiento de los clientes.

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

**Sexo masculino, con habilidad para manejar vehículos y motos, capacidad de negociación, capacidad de atención al cliente, capacidad de diferenciar lo importante de lo urgente, excelente administración del tiempo, facilidad de comunicación.**

### **FUNCIONES:**

- 1. Atender la mensajería de FEDECACES Y ASESORES**
- 2. Realizar los trámites bancarios**
- 3. Recoger cheques en pagaduría**
- 4. Apoyar en salidas al aeropuerto, cuando sea necesario**
- 5. Atender la portería al mediodía**
- 6. Encargado de llevar pagos de ISSS, AFPs, DGI, BCR, FONAVIPO, agua, luz, etc.**
- 7. Otras tareas que le asigne la jefatura de Administración y Finanzas.**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	CONTADOR
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	ADMINISTRACION Y FINANZAS
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	Dos años de experiencia en puestos similares, de preferencia en instituciones financieras
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>1- Generar información financiera veraz y oportuna</b>

### **CONOCIMIENTOS NECESARIOS:**

Contabilidad financiera y gubernamental, elaboración de los Estados Financieros y sus correspondientes anexos, Normas Bancarias y Financieras, leyes laborales, tributarias, gubernamentales y la aplicación de cada una de ellas. Paquetes utilitarios de computación.

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

Habilidad numérica, organizado, facilidad para trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, iniciativa y capacidad de análisis de cuentas, buen carácter, responsable, con lealtad hacia la institución.

### **FUNCIONES:**

- 1- Presentar reportes financieros, estados financieros mensualmente**
- 2- Presentar información adicional que le requiera la jefatura de administración**
- 3- Revisión de comprobantes contables y de cheques emitidos, provisiones.**
- 4- Conciliar la información generada por el sistema proveniente de los otros departamentos que brindan servicios que generan información para contabilidad.**
- 5- Control de activos fijos de la empresa**
- 6- Revisión de la documentación y libros de cumplimientos fiscales**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	CONTADOR
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	ADMINISTRACION Y FINANZAS
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>ESTUDIANTE DE CONTADURIA PUBLICA, TERCER O CUARTO AÑO.</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	<b>Soporte al área contable para generar información veraz y oportuna</b>

### **CONOCIMIENTOS NECESARIOS:**

Procesos Contables como elaboración de partidas de diario, clasificación de ingresos y gastos, archivo y control de partidas y comprobantes, levantamiento y control de inventarios, elaboración de conciliaciones bancarias, Controles de IVA, Impuesto sobre la Renta, paquetes utilitarios de computación, utilización de equipo de oficina.

Manejo equipo de computo, iniciativa, facilidad para trabajar en equipo, excelentes relaciones interpersonales, buen carácter, responsable, discreto, honesto.

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

De 20 a 40 años

### **FUNCIONES:**

- 1- emitir cheques y preparar provisiones contables**
- 2- imprimir y archivar la documentación contable**
- 3- preparar la documentación fiscal**
- 4- preparar conciliaciones bancarias y de otras cuentas requeridas**
- 5- preparar otros reportes que el contador general le indique**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**PUESTO:** GERENCIA DE CREDITOS Y FONDOS JURIDICOS

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** GERENCIA CORPORATIVA

**PUESTOS SUBORDINADOS:** ASISTENTE DE CREDITOS Y ASISTENTE DE FONDOS JURIDICOS

**NOMBRE DE UNIDAD:** CREDITOS Y FONDOS JURIDIOCS

**GRADO DE PREPARACIÓN:** Lic. En Admón. de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial.

**EXPERIENCIA:** 3 años en cargos similares

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

- 1- Desarrollar estrategias que vayan encaminadas al crecimiento de la corporación, brindando el apoyo y ejecución de las mismas.
- 2- Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado de la cartera crediticia.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:**

Capacidad de análisis financiero, elaboración y ejecución de planes de colocación de créditos, elaboración de presupuestos y proyecciones, desarrollo e innovación de productos crediticios, publicidad y promociones de productos financieros, investigaciones de mercado.

Manejo de equipo de oficina, conocimientos básicos de computación, con vehículo propio (no indispensable).

**CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

1- No mayor de 40 años

2- Masculino o femenino

- 3- Alta capacidad para integrar, organizar y dirigir equipos de trabajo, Fortaleza en análisis y planificación estratégicas, con iniciativa
- 4- Creatividad con orientación a la búsqueda de resultados, marcado liderazgo y elevado espíritu de trabajo.

**FUNCIONES:**

- 1- Revisar los expedientes para otorgamientos de créditos**
- 2- Revisar el cumplimiento con leyes, reglamentos e instructivos que le corresponden a su área**
- 3- Aprobar previamente los créditos autorizados**
- 4- Presentar al Comité de Créditos las solicitudes de créditos**
- 5- Revisar reportes de carteras**
- 6- Presentar análisis de carteras al comité de créditos**
- 7- Diseñar estrategias para recuperación de carteras**
- 8- Planificación anual para el departamento**
- 9- Revisar el cumplimiento de fondos jurídicos**

## DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>PUESTO:</b>	ASISTENTES DE CREDITOS
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	GERENCIA DE CREDITOS Y FONDOS JURIDICOS
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	NINGUNO
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	CREDITOS Y FONDOS JURIDIOCS
<b>GRADO DE PREPARACIÓN:</b>	<b>Estudios mínimos de 3º años de carrera universitaria en ciencias económicas o áreas afines.</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en cargos similares De preferencia con experiencia en las áreas de micro finanzas.
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Ejecutar las estrategias diseñadas y encaminadas al crecimiento de la corporación, con la colocación de cartera en cumplimiento a los estatutos de FEDECACES.

### **CONOCIMIENTOS NECESARIOS:**

*Utilización de computadora y paquetes de Word y Excell (de preferencia); manejo de automóviles y/o motocicleta.*

### **CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA PERSONA:**

1- No mayor de 40 años

- 2- Masculino o femenino
- 3- Facilidades para hablar en público y para realizar cálculos matemáticos, excelente salud y condiciones físicas, dispuestos a trabajar con base a metas y la mayor parte de su tiempo en el campo. Con iniciativa y aptitudes hacia la innovación y el cambio. Sin compromisos de horario
- 4- Creatividad con orientación a la búsqueda de resultados, marcado liderazgo y elevado espíritu de trabajo.
- 5- Que resida en las zonas de atención de la institución.

**FUNCIONES:**

- 1- Preparar el expediente de solicitud de crédito de acuerdo a las políticas de créditos**
- 2- Coordinar la forma de archivo para expedientes, solicitudes aprobadas, no aprobadas, cancelados, garantías, etc.**
- 3- Preparar reportes de cartera**
- 4- Preparar los reportes que le asigne el Gerente de créditos**
- 5- Participar con el gerente de créditos en los procesos de recuperación de cartera**

---

## **4.3 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

---



## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.**

### **INTRODUCCIÓN.**

El sistema ha sido diseñado con el propósito de que Fedecaces cuente con una herramienta que le permita seleccionar dentro del mercado profesional el recurso más capacitado y altamente competente para el cumplimiento de sus objetivos. En su elaboración se han considerado características propias de la Federación, a las cuales se han adecuado los aspectos de orden técnico que reviste un proceso de esta naturaleza.

Este incluye las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, para asegurar una contratación de empleados que tengan la capacidad para desempeñar su trabajo con eficacia.

En la actualidad cada vez más las empresas e instituciones están dando mayor importancia al proceso técnico de selección del recurso humano, dado que a través de éste, las organizaciones pueden incorporar a su fuerza de trabajo el recurso humano idóneo que les permita lograr sus metas y objetivos propuestos.

Los procesos de reclutamiento representan los fundamentos para la administración de recursos humanos en Fedecaces y se aplican igualmente para funciones a nivel corporativo que son: Asesores para el Desarrollo, Gerencia de Negocios y Administración y Gerencia de Seguros. La responsabilidad de implementar este proceso recae en la Gerencia de Recursos Humanos de la Federación.

Cabe señalar que entre las ventajas que presenta el hacer uso de un proceso técnico de selección utilizando diferentes herramientas, es que permite seleccionar a los mejores candidatos, dotando a la empresa de un mejor recurso humano; además, ayuda a identificar el potencial de competencias de los aspirantes quienes al ser incorporados en la actividad laboral pueden ser fácilmente entrenados en su puesto de trabajo, logrando armonizar de una manera más factible y rápida el perfil del candidato con el del puesto, a fin de que pueda estar apto para desarrollar eficientemente sus funciones en el menor tiempo posible y con un mejor rendimiento laboral. Por otra parte, ayuda a ubicar al aspirante en el puesto de trabajo en donde pueda desarrollarse plenamente, de tal manera que se evite la fuga, rotación, ausentismo, desmotivación, etc. Del recurso humano en el cual se ha invertido.

## **OBJETIVOS GENERALES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

Con el proceso de reclutamiento y selección de personal planteado se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Proveer a la Federación del recurso humano calificado e idóneo, para el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Colocar a la persona seleccionada en el puesto adecuado, a fin de desarrollar su potencial para lograr su autorrealización y mayor productividad en el trabajo.
- c) Realizar un proceso ágil de selección que permita el ingreso de personal en forma oportuna, de acuerdo a las necesidades de cada área.
- d) Contar con un instrumento que permita evaluar objetivamente las cualidades del empleado y facilitar su promoción de acuerdo a su capacidad, para desarrollarse en nuevos puestos de trabajo.
- e) Contribuir a la toma de decisiones a partir de la evaluación y verificación de la información obtenida de los candidatos aspirantes a determinado puesto de tal manera que minimicen los riesgos de una equivocada contratación de personal.
- f) Lograr que la empresa sea considerada como una de las mejores intermediarias no bancarias y como una fuente real de oportunidades de empleo.

## **POLÍTICAS:**

- Toda plaza vacante será promovida, en primera instancia, entre el personal interno, a fin de que los empleados interesados tengan la posibilidad de aprovechar las oportunidades de promoción en la empresa; esta será anunciada en las diversas carteleras, en boletines o en cualquier otro medio informativo con cuenta la empresa.
- La selección del recurso humano será realizada sin considerar aspectos religiosos, raza, afiliación política, sexo, estado civil, etc.
- Toda persona interesada en aplicar a alguna plaza vacante, se someterá al proceso de selección establecido por la empresa.
- El proceso de selección de personal se realizará mediante la coordinación de la Gerencia de Recursos Humanos, con las Gerencias y Jefaturas de las diferentes áreas (Gerencia de Asesores para el Desarrollo, Gerencia de Negocios y Gerencia de Seguros Futuros.) interesados en llenar las plazas vacantes dentro de la empresa, con el propósito de que ellos sean participes de la selección del personal.
- El área de Recursos Humanos será el único responsable de tramitar la contratación de las personas seleccionadas y de comunicarles el resultado de su participación en el proceso.

- Para que una contratación sea efectiva deben verificarse los siguientes pasos:
  - Entrevistas de selección y técnica
  - Evaluación Psicológica y técnica
  - Verificación de referencias laborales y personales.
  - Descripción del puesto.
  
- La descripción y evaluación de puesto, será responsabilidad de Departamento de Recursos Humanos. En caso de plaza vacante, solo se verificara el salario en la escala correspondiente.
- El proceso de inducción será impartido por el Departamento de Recursos Humanos a todo el personal de nuevo ingreso.
- Se entenderá como proceso de reclutamiento todas las etapas contempladas desde el reclutamiento hasta la contratación e inducción del nuevo empleado.
- El proceso técnico de selección es el único recurso valido, para facilitar el ingreso de nuevo personal a la empresa.
- Las Gerencias o áreas interesadas en llenar plazas o puestos nuevos enviaran al Departamento de Recursos Humanos la requisición de personal debidamente autorizada, a fin de llegar a un común acuerdo, para establecer el salario de acuerdo a la escala salarial.
- Se sustituirá toda plaza vacante, exceptuando todas aquellas que lo sean por incapacidad temporal o vacaciones.
- Toda acción relacionada con la selección de personal, se ajustara de acuerdo a las regulaciones contenidas en el presente manual, a excepción de casos especiales.

## **RECURSOS TÉCNICOS DE SELECCIÓN.**

Los recursos técnicos fundamentales que se emplean en el proceso de selección de personal son el análisis documental, la entrevista de selección, la verificación de referencias y pruebas psicológicas y técnicas.

### ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Este tipo de análisis comprende la revisión de los datos proporcionados por el sujeto a través de solicitud de empleo, currículum vitae y las referencias de su experiencia laboral.

Para efectos de análisis; debe enfatizarse sobre aspectos de la historia personal del sujeto, cuando dicho análisis se haga con la Solicitud de Empleo. Al considerar el contenido del Currículum Vitae, la atención debe centrarse alrededor de la experiencia profesional de los aspirantes. Aquellos datos referentes a la calidad de desempeño y a las relaciones interpersonales del candidato en trabajo, deben detectarse mediante las experiencias laborales que se obtengan.

A través del análisis documental no solamente se deben identificar candidatos potenciales, sino también apartar los candidatos excepcionales para atención especial.

Los siguientes criterios se evalúan cuando se revisan las solicitudes:

Capacidad académica: incluye desempeño académico. premios, y becas. Con el reclutamiento en las universidades, una capacidad académica fuerte es esencial.

Orientación extra-curricular: considere cualquier participación en actividades extra-curriculares tales como comités, empleos de tiempo parcial, posiciones de líder, deportes y clubes.

### LA ENTREVISTA:

La entrevista como técnica dentro del proceso de selección del recurso humano, es de suma importancia, ya que permite obtener información que ayuda a identificar las Fiabilidades y características de personalidad requeridas para satisfacer las necesidades de la Federación. Estas podrían incluir habilidades analíticas y de comunicación, experiencia en negocios. Capacitación especializada y la capacidad para trabajar como miembro de un equipo. Es también importante establecer qué es lo que motiva a cada candidato para aspirar a una plaza dentro de la empresa. Las impresiones de la persona que entrevista deberían anotarse en una hoja de reporte de entrevista inmediatamente después de la entrevista y adjuntarse al currículo. Esto ayudará al segundo entrevistador.

Para realizar la entrevista deben considerarse las etapas siguientes:

- Acogida del candidato
- Historial educativo.
- Historial laboral
- Puesto de trabajo actual

- Intereses
- Planes para el futuro
- Preguntas variadas
- Descripción del puesto
- Información sobre la Organización
- Cierre de la entrevista

Sin embargo también existen otros modelos de cómo desarrollar el proceso de entrevista, este es un ejemplo de ello:

- Acogida al candidato
- Descripción de la Organización
- Descripción del puesto
- Puesto de trabajo actual
- Historial laboral
- Historial educativo
- Intereses
- Planes para el futuro
- Preguntas variadas
- Cierre de la entrevista.

## **PRUEBAS.**

### PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS.

Están diseñadas con el propósito de evaluar en los aspirantes el bagaje de conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica determinado puesto, como por ejemplo, los contadores a quienes se les exploran aspectos relacionados con principios contables, a las secretarias el conocimiento que poseen sobre redacción, archivo ortografía y conocimientos de computación,

etc. U otro tipo de conocimientos y/o habilidades que determinado puesto requiere.

## PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Dentro del proceso de selección se ha dado siempre una gran importancia a las "pruebas", como instrumentos que evalúan la personalidad, la inteligencia, las aptitudes y los conocimientos, los que se consideran de una gran ayuda para realizar correctamente una selección.

Cabe mencionar que hoy en día, se le da mucha importancia a la entrevista en donde se exploran las competencias en el candidato para desempeñar eficazmente el puesto al que se solicita.

Conocer la personalidad del candidato, como "aquellas características de la persona que explican determinadas pautas de comportamiento consciente"; es el objetivo de los cuestionarios de la personalidad, los cuales son un medio fiable y fácil de aplicar.

La inteligencia y aptitudes determinan la posibilidad de una persona de desarrollar tareas y funciones al nivel adecuado al que corresponde, para ello se utilizan los test de inteligencia en general y emocional.

En conclusión las pruebas, se usarán como fuente de hipótesis para contrastar la entrevista avanzada o de profundidad; a la vez que constituirá un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el

enriquecimiento de la imagen e impresión que de el tenemos por otras vías.

Los test que servirán para evaluar al personal serán los siguientes:

- Test de Inteligencia: Capacidad general de razonamiento, fluidez verbal y significados.
  - ❖ Otis Sencillo
  
- De Razonamiento no verbal: Se utilizan con el fin de evitar la posible influencia cultural, así mismo mide el razonamiento abstracto de los individuos.
  - ❖ D-70
  - ❖ D-48
  
- Test de Aptitudes Especificas: Indican el potencial de aprender una técnica o un trabajo rápida y eficientemente; como por ejemplo: destreza, capacidad de atención, precisión, capacidad visual, coordinación visomotora, etc.
  - ❖ IC-A y B
  - ❖ SET
  - ❖ GCT
  
- Cuestionario de personalidad: Que es el resultado de muchos factores (de orden biológico, Psicológico y social) que están continuamente integrándose, y determinan las distintas maneras de reaccionar al ambiente circundante. La personalidad es el producto de la educación, la experiencia, la herencia y la adaptación al ambiente de la persona.
  - ❖ 16 PF de Cattell
  - ❖ Cuestionario de Intereses Profesionales de STONE

- ❖ CEP de Pinillos
- ❖ Test de Personalidad Minimult 82

## **PROCESO DE SELECCIÓN.**

La realización del proceso de selección será tal y como se detalla a continuación:

- **Evaluación de necesidades:** Se tomará en cuenta la evaluación de las necesidades tanto cuantitativas (numero de personal necesario) como cualitativas (características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlo). Por lo tanto, son necesarias técnicas de proyección de necesidades e instrumentos como los inventarios de puestos y de personal, que nos ayudarán a decidir, según los casos, entre el suministro interno y externo de candidatos.
- **Análisis del puesto:** Después de haber realizado la evaluación de las necesidades de personal; se determinarán las características exigibles a la persona que debe desempeñarlo, lo cual recibe como nombre " Perfil del candidato".
- **Captación:** Luego se proseguirá con el proceso de reclutamiento que se va utilizar en función, principalmente, del tipo de puesto a cubrir y de los posibles candidatos.  
Los medios por los cuales se pueden obtener una mayor fuente de candidatos se clasifica en:
  - ❖ Fuentes propias de la empresa

- ❖ Oficinas de empleo
- ❖ Anuncios en prensa o Internet
- ❖ Universidades
- ❖ Empresas de selección y búsqueda directa
- ❖ Empresas de trabajo temporal
- ❖ Agencias privadas de colocación.

- **Preselección:** Habiendo realizado el reclutamiento se procederá, en primer lugar, a determinar quienes cumplen los requisitos que exige la empresa y que por lo tanto deben continuar con el proceso de selección, y aquellos que deben ser eliminados del proceso.

Este proceso normalmente se facilita con la recepción de currículos enviados por los candidatos, independientemente del medio que haya sido.

- **Entrevistas:** La Gerencia de Recursos Humanos será el responsable de llevar a cabo esta primera fase, que es el primer filtro de los candidatos reclutados.

Posteriormente los candidatos válidos deben ser entrevistados en el departamento en el que van a trabajar, por su jefe o jefes inmediatos, y en ocasiones, por otras personas con las que van a tener una estrecha relación en la empresa.

- **Pruebas Psicotécnicas:** Estas solamente se realizarán a aquellos candidatos que hayan superado la primera entrevista; las cuales deberán ser supervisadas por un experto en la materia (Psicólogo).

- **Pruebas Profesionales o Técnicas:** El jefe de área será el responsable de evaluar técnicamente a su candidato y evitar así malas interpretaciones, con el fin único de conocer las capacidades y las competencias de estos.
  
- **Entrevista Final:** Una vez superada la fase de pruebas, es conveniente realizar una entrevista final, la cual es también decisiva y debe ser realizada por el área o departamento que desea contratar.
  
- **Petición de Referencias:** El área de Recursos Humanos será el encargado de realizar la petición de referencias, con el fin de obtener o conseguir una opinión fiable y equilibrada sobre el candidato.
  
- **Ofrecimiento del puesto. Contrato:** Habiéndose llevado a cabo y superado todas las fases del proceso de selección, es importante mantener una entrevista con el Departamento de Recursos Humanos, para ofrecer el puesto al candidato, y en su caso presentarle el contrato para que lo firme.
  
- **Acogida a la empresa. Inducción:** Como última fase dentro del proceso de selección: la inducción del candidato seleccionado; el cual deberá ser presentado en su unidad, además se le informara del reglamento interno de la empresa, lo cual contribuirá a la rápida adaptación a la misma.

---

---

## **4.4 MANUAL DE FUNCIONES**

---

---

## ORGANIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES

### INSTRUCCIONES

El objetivo principal de este manual es identificar las funciones que le corresponden a cada empleado de FEDECACES, por lo que será de distribución a todo el personal y agilizar así las interrelaciones departamentales y de gerencias.

GERENCIA CORPORATIVA	2
ASISTENTE DE GERENCIA	3
JEFE DE CAJA CENTRAL	5
ANALISTA DE CREDITO	9
CAJERO/A CONTABLE	12
ASESOR/A DE SERVICIOS FINANCIEROS	13
EJECUTIVO/A DE INVERSIONES	14
CAJERO/A EFECTIVO	15
SUPERVISOR/A DE OPERACIONES	16
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	18
ENCARGADO/A DE PLANILLAS	20
ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO	21
RECEPCIONISTA	22
ATENCIONES Y LIMPIEZA	23
JEFE DEPARTAMENTO REMESAS	24
ASISTENTE 1 REMESAS FAMILIARES	26
ASISTENTE 2 REMESAS FAMILIARES	27
ASISTENTE 3 REMESAS FAMILIARES	28
CAJERO DE REMESAS	29
COORDINADOR (A) REMESAS FAMILIARES	30
AUDITOR (A) INTERNO (A)	31
JEFE AUDITORIA EXTERNA	33
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	34
AUDITOR (A) ENCARGADO (A)	35
AUDITOR (A) AUXILIAR	36
TECNICO (A) DE SUPERVISION	37
JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	38
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	39
PORTERIA Y SEGURIDAD	40
ASISTENTE ADMINISTRATIVO (A)	41
MENSAJERIA	42
GERENCIA DE MERCADEO	43
ENCARGADO (A) DE MERCADEO	44
GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD	45
CONTADOR (A)	46
ASISTENTE CONTABLE	47
GERENTE DE CREDITOS Y FONDOS JURIDICOS	48
ASISTENTE DE CREDITOS Y FONDOS JURIDICOS	49

**UNIDAD:** **GERENTE CORPORATIVA**

**DEPENDENCIA:** **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**OBJETIVO:**

3. Desarrollar estrategias en conjunto con las gerencias, que vayan encaminadas al crecimiento de la corporación, brindando el apoyo y ejecución de las mismas.
4. Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado a las necesidades de esta; apoyando las aspiraciones de quienes la componen y respondiendo ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad, reduciendo al máximo las tensiones o demandas negativas que se puedan presentar en la organización.

**RESPONSABILIDADES:**

- a. Verificar que todas las actividades relacionadas tengan el cumplimiento en el menor tiempo posible.
- b. Darle cumplimiento al análisis de las oportunidades de negocio.
- c. Verificar que el personal cumpla con sus respectivas responsabilidades

**FUNCIONES:**

11. Revisar y autorizar convenios de Banca centralizada.
12. Monitorear que se le de cumplimiento a todas las estrategias establecidas para corto, mediano y largo plazo, logrando con ello mayor efectividad de la empresa.
13. Revisar los informes presentados por las diferentes unidades de negocio.
14. Llamar a reuniones para tratar asuntos de importancia a todas las gerencias.

**UNIDAD:** ASISTENTE DE GERENCIA

**DEPENDENCIA:** GERENTE CORPORATIVO/A

**OBJETIVO:**

Realizar trámites relacionados con la gerencia corporativa y el consejo de administración.

**RESPONSABILIDADES:**

- d. Desarrollar todas las actividades asignadas de forma eficiente y eficaz
- e. Darle cumplimiento al plan de trabajo establecido.

**FUNCIONES:**

14. Atender llamadas telefónicas para gerencia corporativa
15. Coordinar agenda de trabajo (audiencias, reuniones y otros componente con funcionarios y organismos)
16. Coordinar salidas internacionales de eventos de directivos y empleados (reserva de itinerarios, hoteles, visas)
17. Después de cada Asamblea General Ordinaria o extraordinaria, terminar de elaborar el acta correspondiente pasarla al libro de asambleas y enviar al INSAFOCOOP la parte respectiva de los acuerdos para su legalización.
18. Atender reuniones del comité de educación en pasar al libro de acta correspondiente elaborar el resumen de asuntos tratados para los demás cuerpos directivos, elaborar y pagar planilla de asistencia, atender a parte de la alimentación
19. Atender reuniones de la directiva zona uno en : convocar a todos los directivos, elaborar y pagar planilla de asistencia, atender la parte de alimentación
20. Colaborar en la atención del comité de crédito así como la elaboración y pago de planilla de asistencia y parte de la alimentación
21. Atender reuniones que convoque la gerencia, tanto de cooperativas como de organismos
22. Coordinar trabajo de gerencia y jefaturas (asesores para el desarrollo, mercadeo, negocios)

- 23. Colaborar en la elaboración de planilla de las directivas zonales, cuando el técnico asesor los solicita**
- 24. Colaborar en la atención del conmutador**
- 25. Colaborar cada fin de mes con el área de créditos para enviar vía fax los cobros a las cooperativas deudoras y otras instituciones que tienen préstamos con FEDECACES.**
26. Colaborar cada mes con el área de caja central en enviar fax la notificación del encaje corporativo y las tasas vigentes cada mes a las cooperativas

UNIDAD:	JEFE DE CAJA CENTRAL
DEPENDENCIA:	GERENCIA CORPORATIVA

**OBJETIVO:**

- 12. Supervisar el cumplimiento de los procesos en las diferentes unidades de caja central para la prestación de servicios de Banca Centralizada, FedeRed, Primera Agencia Compartida, Reserva de Liquidez, Remesas Familiares e Inversiones de la Federación a las cooperativas afiliadas**
- 13. Monitorear la atención al cliente en Caja Central**
- 14. Supervisar el manejo de la liquidez e inversiones de la federación**
- 15. Gestionar los diferentes servicios entre cooperativas y bancos del sistema financiero

**RESPONSABILIDADES:**

- a. Verificar que todas las actividades relacionadas tengan el cumplimiento en el menor tiempo posible.
- b. Darle cumplimiento al análisis de las oportunidades de negocio.
- c. Verificar que el personal cumpla con sus respectivas responsabilidades.

**FUNCIONES:**

- 55. Autorizar y elaborar cuadro de tasas de ahorro para las cuentas de Encaje, FedeRed, Corporativa y Remesas Familiares**
- 56. Autorizar la provisión de la capitalización de cartera de ahorros (mensual/trimestral)**
- 57. Establecer alternativas para el manejo de la liquidez**
- 58. Autorización y control de envío de estados de cuenta de ahorros de las diferentes cuentas (quincenal)**
- 59. Autorización de libretas de ahorro, contratos y certificados de plazo**
- 60. Elaborar, revisar y actualizar Convenios de Banca Centralizada (Semestralmente)**
- 61. Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de caja central: atender la solución de problemas específicos de los diferentes servicios. (diariamente)**

62. Revisar y acompañar en las presentaciones de informes a cooperativas en cuanto a avances del servicio de Primera Agencia Compartida (Semestralmente) presentar análisis de cooperativas con capacidad de constituirse como ventanilla
63. Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnóstico para calificar como PAC (según requerimiento de cooperativa)
64. Preparar información sobre ahorros de acuerdo a requerimientos ante SSF (Según requerimiento)
65. Llevar control estadístico de Caja Central de operaciones procesadas por cajero de FedeRed, S.I.E. ahorros, Remesas, Encaje, Préstamos (diariamente) mensualmente análisis de resultados de ingreso financieros.
66. Revisar los datos estadísticos de primera agencia compartida enviado por las cooperativas S.I.E. (Mensualmente)
67. Monitorear el movimiento de fondos con Banco Agrícola del SCF para darle cumplimiento al convenio con el banco
68. Coordinar con los diferentes bancos y efectuar visitas para atender los requerimientos efectuados por las cooperativas
69. Elaborar propuesta y proponer mejoras de los servicios financieros entre FEDECACES – Cooperativas con los bancos del sistema.
70. Autorizar solicitud al banco para brindar el servicio de blindado a las cooperativas (Según requerimiento Mensual)
71. Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnóstico para calificar como PAC (Según requerimiento de la cooperativa)
72. Revisar y acompañar en la presentación de informes a cooperativas en cuanto al cumplimiento de requerimientos del servicio de FedeRed (Semestralmente)
73. Revisar los datos estadísticos del servicio enviados por las cooperativas (Mensualmente)
74. Elaborar, revisar y actualizar convenios de FedeRed (semestralmente)
75. Monitorear el cumplimiento de envío de la información estadística de FedeRed por parte de las cooperativas (mensualmente)

76. Realizar reuniones de evaluación del servicio de FedeRed con responsable de servicio de las cooperativas
77. Revisar los informes de visitas a las cooperativas en el cumplimiento de procedimientos del servicio y Manual de FedeRed (Trimestralmente)
78. Revisar el cumplimiento en el envío por correspondencia de las boletas de FedeRed a las cooperativas (Mensualmente)
79. Revisar el envío por parte de las cooperativas de las conciliaciones de la cuenta Sistema V17 y la aplicación oportuna de las diferencias encontradas por el supervisor (mensualmente)
80. Revisar y autorizar el boletín de cumplimiento de encaje (quincenal)
81. Efectuar la gestión con las cooperativas para que cumplan el % (quincenal)
82. Elaborar, revisar y actualizar Convenios de encaje (Semestralmente)
83. Revisar y acompañar en la presentación del servicio de encaje a las cooperativas (según requerimiento de la cooperativa)
84. Autorizar las inversiones en títulos valores; Depósitos a Plazos Fijos; Ctas. de ahorro y corriente o Títulos Valores en bolsa del Sistema Financiero (diariamente)
85. Análisis del comportamiento del sistema financiero en relación a tasa de ahorros (mensualmente)
86. Monitorear las inversiones en cumplimiento con la política de liquidez (diariamente)
87. Elaborar propuesta de inversiones al Comité de Inversiones (mensualmente)
88. Autorizar las tasas preferenciales en la captación de ahorros
89. Elaboración propuesta de inversiones al comité de inversiones
90. Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de caja central: Atender la solución de problemas específicos de los diferentes servicios (diariamente)
91. Coordinar con los diferentes bancos y efectuar visitas para atender los requerimientos efectuados por las cooperativas en la atención de

transferencias, liberación de fondos, aval de pago, atención del blindado, retiros de efectivo. (Diariamente)

92. Atender requerimientos de los agentes de remesas en el exterior (reclamos, anulaciones, traslados y confirmación de pagos) (Diariamente)
93. Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de Caja Central (rapidez, falta de información de remesas, faltantes, autorización de pagos a terceros, etc.) (Diariamente)
94. Hacer inspecciones al supervisor de operaciones en cuanto a conciliación de la cuenta de agentes de remesas MAS-90 (mensualmente)
95. Monitorear el envío de información de solicitud de reclamos a los agentes del exterior
96. Autorizar la comunicación telefónica con agentes en el exterior para solicitarle información en la atención a quejas de beneficiarios
97. Monitoreo de las llamadas a beneficiarios para el pago de remesas
98. Monitoreo de Liquidación de fondos con agentes en el exterior, de remesas pagadas por FEDECACES
99. Monitoreo de ingreso al sistema VIGO de las remesas en Caja Central (Mensualmente)
100. Autorización de solicitud de transferencia de fondos desde agentes del exterior para abono del Banco Agrícola
101. Monitorear el anexo al corte diario del Cajero E de las liquidación de fondos contra MAS-90, de los diferentes agentes del exterior (Mensualmente)
102. Monitorear al supervisor de operaciones las conciliación de la cuenta remesas V20 (mensualmente)
103. Monitorear la atención la conciliación de fondos con agentes de exterior
104. Monitorear la atención de remesas con las ventanillas autorizadas
105. Efectuar reuniones con responsables de remesas de las cooperativas para verificar el cumplimiento de los procedimientos de remesas (Trimestralmente)

<p><b>106. Revisión de la evaluación del servicio in situ en las cooperativas</b></p> <p><b>107. Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnóstico para calificar como ventanilla de Remesas Familiares.</b></p> <p><b>108. Elaborar, revisar y actualizar convenios de remesas familiares (Semestralmente)</b></p> <p><b>109. Revisar los datos estadísticos del servicio enviados por las cooperativas (mensualmente)</b></p>	
---	--

<b>UNIDAD:</b>	<b>ANALISTA DE CREDITO</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	<b>JEFATURA DE CAJA CENTRAL</b>

<p><b>OBJETIVO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Administrar cartera de prestamos Fedecaces de R.L.</b></li> <li><b>2. Elaborar informes y reporte</b></li> <li><b>3. Supervisar carteras de prestamos en cooperativa</b></li> <li><b>4. Atender a proveedores</b></li> <li><b>5. Archivar y manejar la información de expedientes de usuarios y proveedores de fondos</b></li> <li><b>6. Monitorear las cooperativas en reestructuración – Intervenidas</b></li> <li><b>7. Administrar fondos a instituciones</b></li> </ol> <p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficiencia.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>48. Administración y revisión de solicitudes de crédito</b></li> <li><b>49. Recolección y análisis de información de la solicitud de crédito</b></li> <li><b>50. Remisión de opinión de solicitud para aprobación a las instancias respectivas</b></li> <li><b>51. Elaboración y envío de resolución de la solicitud al usuario y al Depto Jurídico</b></li> </ol>
---

52. Verificar el pago de manejo de crédito
53. Revisión de solicitud de desembolso y expedientes de créditos de socios a beneficiar.  
De acuerdo a la clasificación de riesgo de la cooperativa según reglamento de créditos
54. Elaboración y trámite de desembolsos
55. Emisión y revisión de proyecciones de cobro
56. Corrección de cuotas de pagos de usuarios
57. Verificación y pago realizado por los usuarios
58. Envío de proyección de pago a usuarios
59. Distribución de pago, en los casos que difiera el valor depositado con la proyección de cobro enviada
60. Recuperación de respaldo del último día del mes
61. Impresión y revisión de reportes de carteras de prestamos y fondos de administración
62. Elaboración de indicación y corrección de reportes
63. Remisión de reportes al departamento de contabilidad
64. Elaboración de informes gerenciales
65. Remisión de informes gerenciales al departamento de contabilidad
66. Elaboración de programación de visitas a cooperativas clasificadas en las categorías B,C,D
67. Recopilación de información de los departamentos que prestan servicios a las cooperativas a visitar
68. Visita y supervisión de la cartera de préstamo
69. Seguimiento a las recomendaciones planteadas
70. Monitoreo a cooperativas en reestructuración intervenidas
71. Elaboración y revisión en coordinación con el gerente interventor de la cooperativa el plan de estabilización
72. Levantar y mantener actualizado en coordinación con el gerente y interventor el inventario detallado de los bienes de la cooperativa
73. Evaluar el desempeño del gerente interventor y personal administrativo
74. Revisar y actualizar en coordinación con el gerente interventor, políticas crediticias de inversión y de otras operaciones activas y pasivas
75. Impulsar la acciones necesarias para detectar y determinar responsabilidades sobre delitos financieros y anomalías administrativas e informar a FEDECACES, para la ejecución de las medidas pertinentes
76. Coordinar las actividades diarias con el gerente interventor

- 77. Revisión de informes mensuales de avances del plan de estabilización**
- 78. Participar en reuniones de comité de crédito**
- 79. Monitorear mensualmente cuadro de mora**
- 80. Apoyar al gerente interventor en diversas negociaciones**
- 81. Realizar visitas semanalmente o cuando lo requiera la cooperativa**
- 82. Revisión de convenio de administración de fondos y reglamentos anexos**
- 83. Recepción y análisis de solicitudes de crédito de usuarios del fondo**
- 84. Preparación de solicitudes de crédito para ser presentadas al comité de crédito**
- 85. Participación de reuniones del comité de crédito, cuando el convenio así los requiera**
- 86. Elaboración de resoluciones y documentación necesaria para la escrituración**
- 87. Coordinación con el Depto. Jurídico para la escrituración del crédito**
- 88. Elaboración y tramite del desembolso de los fondos**
- 89. Gestionar la recuperación de los prestamos**
- 90. Realización de visitas de supervisión de la inversión, cuando así lo establezca el convenio**
- 91. Revisión del registro de operaciones contables y cuadratura de cuentas**
- 92. Girar instrucciones a la instancia correspondiente para efectuar correcciones de operaciones contables o de cuadratura de cuentas**
- 93. Remisión de balances mensuales al administrante del fondo**
- 94. Conciliación de la cartera de crédito con contabilidad**

UNIDAD: **CAJERO/A CONTABLE**

DEPENDENCIA: JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**OBJETIVO:**

Atender las operaciones contables de los servicios de ahorros, remesas familiares, FedeRed y Créditos

**RESPONSABILIDADES:**

- Realizar los informes en el menor tiempo posible.

**FUNCIONES:**

10. Elaboración de transferencias bancarias internas de las cooperativas y tesorería
11. Emisión de cheques por pagos de remesas familiares, retiros de cuenta de ahorros de las cooperativas, y desembolsos de prestamos
12. Compensación de cuentas a la cooperativas por medio de informes de FedeRed y boletas FedeRed
13. Elaboración de facturas y créditos fiscales por pagos de las cooperativas
14. Desembolsos de préstamos a las cooperativas.
15. Cargos a cuenta por cheques rechazados por los bancos
16. Pago de interese de depósitos a plazos a las cooperativas
17. Pago de remesas familiares por depósitos a cuentas de bancos
18. Dar saldos de cuentas a las cooperativas

UNIDAD:

**ASESOR/A DE SERVICIOS FINANCIEROS**

DEPENDENCIA:

JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**OBJETIVO:**

Capacitar, evaluar y dar seguimiento el servicio de FedeRed y remesas familiares y preparación de información estadística de ambos servicios

**RESPONSABILIDADES:**

- Elaborar los informes en el tiempo establecido.
- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas

**FUNCIONES:**

- 8. Capacitación y evaluación a los responsables en cada cooperativa sobre los procedimientos de los servicios de FedeRed y Remesas familiares**
- 9. Evaluación de ventanillas para brindar los servicios de FedeRed y remesas**
- 10. Preparación de información estadística de FedeRed y remesas familiares**
- 11. Administración de los convenios de los servicios de FedeRed y remesas**
- 12. Elaboración de claves de FedeRed**
- 13. Seguimiento a cada ventanilla sobre el servicio de Federed y Remesas Familiares**
14. Preparación de informes por evaluación realizada a ventanilla

UNIDAD:

**EJECUTIV/OA DE INVERSIONES**

DEPENDENCIA:

JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**OBJETIVO:**

Manejar la liquidez y las inversiones, administrar la cartera de ahorros, manejar el numerario  
administrar el indicado de encaje

**RESPONSABILIDADES:**

- Preparar los cuadros de liquidez, inversiones, renovación y cancelaciones en el tiempo estipulado por Fedecaces.

**FUNCIONES:**

20. Elaboración de cuadro de liquidez de los bancos
21. Elaboración de cuadros de inversiones, renovaciones y cancelaciones de ahorros a plazos en bancos
22. Elaboración de cuadro resumen de inversiones en ahorros a plazos
23. Manejo y control de provisiones y registro de firmas de cuentas de FEDECACES de R.L en bancos
24. Actualización de registros de firmas de cuenta de FEDECACES de R.L. en bancos
25. Elaboración de cuadro de tasa de interés nominales y preferenciales
26. Elaboración de contratos de cuentas de ahorros de cooperativas en FEDECACES
27. Manejo de Numerario
28. Elaboración de requerimientos a bancos y cuadro control de disponibilidad
29. Elaboración de informes de cumplimiento de indicador de la reserva de liquidez (encaje)

UNIDAD:

**CAJERO/A EFECTIVO**

DEPENDENCIA:

JEFATURA DE CAJA CENTRAL

**OBJETIVO:**

Atender las operaciones en efectivo de los servicios de ahorro, remesas familiares, FedeRed y créditos

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones asignadas por Fedecaces.

**FUNCIONES:**

10. **Colectar y registrar transacciones de recibo en efectivo: depositos de ahorro FedeRed**
11. **Colectar y registrar transacciones de entrega de efectivo: Retiro de ahorro-federed**
12. **Pago de retiros de ahorros, prestamos y remesas familiares**
13. **Envío de información de fedeRed**
14. **Elaboración de remesas familiares**
15. **Atención de proveedores, en pago de cheques de efectivo**
16. **Elaboración de facturas y créditos fiscales por pagos de las cooperativas**
17. **Informar a las cooperativas sobre saldos de cuentas**
18. **Revisión de corte de caja**

**UNIDAD:****SUPERVISOR/A DE OPERACIONES****DEPENDENCIA:****JEFATURA DE CAJA CENTRAL**

**OBJETIVO:**

- 4. Revisar los cortes de operaciones de las cajas**
- 5. Administrar la cartera de ahorros y aportaciones**
6. Elaborar conciliaciones de las cuentas de ahorro de cooperativas ,administrar el sistema de operaciones MAS - 90

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento en el menor tiempo posible a todas las funciones establecidas por Fedecaces.
- Que todas las operaciones se realicen con eficiencia y eficacia por todo el personal.

**FUNCIONES:**

- 11. Revisar el procesamiento por el cajero de efectivo contra los documentos de respaldo y verificar códigos de aplicaciones contables de las operaciones**
- 12. Contar con efectivo al cajero para remisión de la remesa al banco**
- 13. Recibir y remitir a contabilidad las notas de abono que respaldan el cierre del día anterior para incorporarlo en el corte diario de operaciones**
- 14. Liberar bloqueadas en el sistema de operaciones MAS-90 cuentas abierta, dañadas**
- 15. Notificar de cuentas dañadas a jefatura de caja central**
- 16. Imprimir cierre de operaciones diarias del sistema con el respaldo del procesamiento del día**
- 17. Imprimir y verificar el reporte de cartera de ahorros y provisiones de interese al final del mes**
- 18. Imprimir el reporte de cartera de ahorros y provisiones de interés al final del mes**
- 19. Imprimir y revisar el reporte de cartera de ahorros y capitalizaciones trimestralmente**
- 20. Revisar las operaciones a solicitud de las cooperativas operaciones no reportadas en la cuenta de ahorro de las mismas**

UNIDAD:

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

DEPENDENCIA:

GERENCIA CORPORATIVA

## **OBJETIVO:**

Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado a las necesidades de esta; apoyando las aspiraciones de quienes la componen y respondiendo ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad, reduciendo al máximo las tensiones o demandas negativas que se puedan presentar en la organización.

## **RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces, en forma oportuna.
- Que todas las funciones se realicen con eficiencia y eficacia.

## **FUNCIONES:**

1. Responsable de realizar el reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Responsable de orientar a los nuevos empleados y verificar que estos reciban capacitación para que se puedan adaptar a la empresa.
3. Apoyar el desarrollo de carrera de los empleados para que estos tengan éxito tanto en la empresa como a nivel personal.
4. Realizar conjuntamente con los socios o gerentes de las diferentes áreas, las normas y políticas por las que se tienen que regir todo el personal de la organización.
5. Resolver aquellas problemáticas que se generen con algunos empleados y que no este al alcance de los jefes resolverlos.
6. Proporcionar programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización.
7. Coordinar las actividades de recursos humanos tales como: capacitación, orientación, beneficios, planificación de carrera, programas de movilidad, traslados y términos de contrato incluyendo entrevistas finales.
8. Responsable de los programas de las evaluaciones de desempeño.
9. Desempeñar otros deberes y proyectos especiales cuando sean requeridos o asignados. Esto puede incluir proveer información, dar asistencia a los empleados que salen de la firma, y programas de asesoría.
10. Preparar y Coordinar eventos sociales y de capacitación del personal de la firma.
11. Mantener actualizado el banco de datos del área de reclutamiento.

12. Emitir Una vez al año la lista de los Compromisos del año, para que los profesionales tengan conocimientos de ellos y firmen la carta de Independencia.

UNIDAD: **ENCARGADO/A DE PLANILLAS**

DEPENDENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**OBJETIVO:**

Contribuir con el buen funcionamiento de la organización, alcanzando la excelencia en el manejo adecuado de los recursos con los que cuenta.

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

1. Realizar la planilla en el tiempo asignado.
2. Tener al día los reportes de las AFP, ISSS y RENTA
3. Tener al día los descuentos de Bancos, AFP, ISSS, RENTA.
4. Entregar los reportes de los descuentos en los tiempos estipulados cada 15 días, después de haber finalizado el periodo de entrega
5. Mantener informado al Gerente de Recursos Humanos
6. Realizar los pagos en los periodos establecidos
7. Gestionar con el banco para los desembolsos del dinero de cada uno de los empleados
8. Atender consultas de los empleados cuando estos lo requieran
9. Entregar reportes de descuentos al Gerente de Administración y Finanzas

**UNIDAD:** ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO

**DEPENDENCIA:** GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**OBJETIVO:**

Contribuir con el buen funcionamiento de la organización, alcanzando la excelencia en el manejo adecuado de los recursos con los que cuenta.

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

1. Realizar las gestiones de reclutamiento y selección, para las plazas vacantes de la corporación
2. Realizar entrevistas al personal para la selección
3. Realizar evaluaciones para el personal a seleccionar
4. Documentar toda la información del personal
5. Archivar todos los documentos de los empleados
6. Mantener un banco de datos de candidatos
7. Actualizar cada año el manual de recursos humanos
8. Colaborar en la inducción al personal de nuevo ingreso a la corporación
9. Realizar plan de trabajo para el año en curso
10. Realizar informes psicológicos de los candidatos entrevistados y evaluados.
11. Informar al Gerente de Recursos Humanos sobre las necesidades de contratación
12. Dar un informe trimestral sobre las contrataciones realizadas durante el periodo.
13. Llevar un expediente por cada empleado

**UNIDAD:****RECEPCIONISTA****DEPENDENCIA:****GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**OBJETIVO:**

- 4. Brindar información a los usuarios de los servicios de FEDECACES**
- 5. Recibir y trasladar llamas telefónicas así como también correspondencia**
6. Entregar quedan a proveedores y administración del sistema de proveeduría

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

- 43. Recepción y traslado de llamadas telefónicas**
- 44. Recepción y traslado de correspondencia**
- 45. Dar información a los usuarios que visitan la oficina**
- 46. Recepción de facturas y entrega de quedan**
- 47. Administración de la canasta básica de la empresa**
- 48. Administración del sistema de proveeduría semanal**
49. Control de asistencia de personal

UNIDAD:

**ATENCIONES Y LIMPIEZA**

DEPENDENCIA:

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**OBJETIVO:**

**3. Atender al personal y visitantes**

4. Mantener limpias las instalaciones y mobiliario de oficina

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

7. **Realizar la limpieza de las instalaciones**

8. **Atender al personal de la corporación así como a los visitantes**

9. **Arreglo de auditorium para reuniones y actividades de capacitación**

10. **Mantener limpieza de baños**

11. **Estar pendiente que los equipos, archiveros y muebles estén limpios de polvo y otros**

12. **Otras tareas que le asigne la jefatura de administración y finanzas**

UNIDAD:

**JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES**

DEPENDENCIA:

GERENCIA CORPORATIVA

**OBJETIVO:**

Supervisar el departamento de remesas familiares

**RESPONSABILIDADES:**

- Monitorear que todas las remesas familiares sean atendidas en el momento oportuno.
- Atender todas las necesidades de los clientes y el personal en forma oportuna y adecuada.

**FUNCIONES:**

20. **Atender requerimientos de las agentes de remesas en el exterior (reclamos, anulaciones , traslados y confirma de pagos) (Diariamente)**
21. **Monitorear la atención al cliente en la ventanilla de Caja Central (rapidez, falta de información de remesas, faltantes, autorización de pagos a terceros, etc.)**
22. **Hacer inspecciones con el auxiliar contable en cuanto a la conciliación de la cuanta de agentes de remesas MAS-90 (mensualmente)**
23. **Efectuar inspecciones a los ejecutivos de Remesas cumplimiento de Procedimientos ISO 9000**
24. **Monitorear el envío de información de solicitud de reclamos a los agentes del exterior (mensualmente)**
25. **Autorizar la comunicación telefónica con agentes en el exterior para solicitar información en al atención aquejas de beneficiarios**
26. **Monitoreo de llamadas a beneficiarios con los gerentes de las cooperativas, para pago de remesas en Caja central**
27. **Monitoreo de ingresos al sistema VIGO de las remesas pagadas por FEDECACES (mensualmente)**
28. **Monitoreo de liquidación de fondos con agentes en el extrior de remesas pagadas por FEDECACES (mensualmente)**
29. **Autorización de solicitud de transferencia de fondos desde los agentes del exterior para abono al Banco Agrícola**
30. **Monitorear el anexo al corte diario del cajero, liquidación de fondos contra MAS-90, de los diferentes agentes del exterior (mensualmente)**

31. **Monitorear las conciliaciones de fondos con agentes del exterior (mensualmente)**
32. **Monitorear la atención de remesas con las ventanillas autorizadas (diariamente)**
33. **Efectuar reuniones con responsables de remesas de las cooperativas para verificar el cumplimiento de los procedimientos de remesas (trimestralmente)**
34. **Efectuar evaluaciones del servicio in situ en las cooperativas (trimestralmente)**
35. **Revisar y acompañar en la presentación de informes de diagnóstico para calificar como ventanilla de remesas Familiares ( según requerimiento de la cooperativa)**
36. **Elaborar, revisar y actualizar convenios de Remesas Familiares (semestralmente)**
37. **Coordinar requerimientos con las unidades de Asesores para el Desarrollo para atender oportunamente solicitudes con Mercadeo e informática**
38. **Elaboración, revisión y actualización de procedimientos ISO 9000 del Depto de Remesas Familiares**
39. **Revisar los datos estadísticos del servicio enviados por las cooperativas**
40. **Elaborar y presentar análisis de la tendencia de los servicios de remesas familiares**

<b>UNIDAD:</b>	<b>ASISTENTE 1 DE REMESA FAMILIARES</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	<b>JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES</b>

**OBJETIVO:**

Conciliar disponibilidad con agentes conciliaciones diarias con MAS 90, solicitud de transferencias de agentes, elaboración de declaraciones de divisas al banco

**RESPONSABILIDADES:**

- Que las conciliaciones de las cuentas de los agentes sean realizadas en el tiempo estipulado o en la menor brevedad posible.
- Que los informes estadísticos estén en las fechas estipuladas por FEDECACES.

**FUNCIONES:**

- 10. Realizar conciliaciones de los agentes**
- 11. Realizar conciliaciones contra cierre de MAS 90**
- 12. Atención al cliente en información de remesas a los beneficiarios**
- 13. Realizar declaraciones de divisas por ingreso de pagos efectuados por los agentes**
- 14. Entregar nota de crédito a procesar en MAS 90 por los ingresos de los pagos.**
- 15. Realizar conciliaciones mensuales contra reportes de traslados y anulaciones, tomando en cuenta detalle de VIGO**
- 16. Realizar coordinación con las cooperativas sobre conciliación de cuentas**
- 17. Preparar datos estadísticos del mes y trimestrales**
- 18. Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización**

<b>UNIDAD:</b>	<b>ASISTENTE 2 DE REMESA FAMILIARES</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	<b>JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES</b>

**OBJETIVO:**

Recibir y enviar la información de remesas familiares a las cooperativas

**RESPONSABILIDADES:**

- Que todas las actividades sean programadas con anticipación.
- Que los clientes tanto internos como externos sean atendidos de manera que se sientan satisfechos.
- Cumplir con todas las actividades asignadas.

**FUNCIONES:**

- 9. Recibir la información y distribuirla por correo electrónico a las cooperativas**
- 10. Hacer traslados a las cooperativas y caja central**
- 11. Hacer consultas con las agencias del exterior beneficiarios o cooperativas**
- 12. Atender clientes ya sea personalmente o vía telefónica**
- 13. Al final del día hacer cuadro de reporte de traslados realizados en el día**
- 14. Efectuar copia de seguridad en el sistema VIGO**
- 15. Elaborar informes de remesas atendidas en el día para anexar a corte de cajero de remesas**
- 16. Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización**

UNIDAD:

**ASISTENTE 3 DE REMESA FAMILIARES**

DEPENDENCIA:

JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**OBJETIVO:**

**Resolver reclamos y consultas de los agentes del exterior o cooperativas y mantener actualizada la base de datos con las confirmaciones de pagos de remesas**

**RESPONSABILIDADES:**

- Que los reclamos de los clientes sean atendidos en la menor brevedad posible.

**FUNCIONES:**

5. Atención de reclamos de clientes de agentes del exterior
6. Solicitar autorización de pago de giros con errores en nombre de beneficiarios en el exterior
7. Solicitar anulación a agentes en el exterior
8. Confirmar anulación con cooperativa que tenga giro y solicitar anulación y enviarle hoja de anulación

**UNIDAD:** CAJERO DE REMESAS

**DEPENDENCIA:** JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**OBJETIVO:**

Recibir abonos a cuentas del sistema MAS 90 de fondos de cooperativa

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento adecuado a todas las funciones asignadas.

**FUNCIONES:**

6. **Procesamiento de Remesas en sistema contable MAS 90 a las cooperativas en sus cuentas**
7. **Preparación de archivos del programa de remesas con el monto total que se aplica a la cuenta de la cooperativa**
8. **Envío de archivo adjunto por correo electrónico a cada cooperativa**
9. **Firmar, sellar ordenar enumerar el corte procesado diariamente**
10. **Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización**

**UNIDAD:** COORDINADOR /A DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**DEPENDENCIA:** JEFE DEL DEPTO DE REMESAS FAMILIARES

**OBJETIVO:**

Coordinar al departamento de remesas familiares brindándole apoyo a cada uno de los que integran el departamento y realizar las gestiones de llamadas de las remesas de caja central.

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a las todas las necesidades de los clientes tanto internos como externos.
- Que las necesidades de los clientes sean atendidas en el menor tiempo posible.

**FUNCIONES:**

7. Realizar las llamadas a los beneficiarios de remesas que se tienden en caja central
8. Dar atención al cliente, a los beneficiarios ya sea vía telefónica o personalmente
9. Atender consultas tanto de las cooperativas, agentes del exterior o beneficiarios
10. Realizar gestiones con los agentes por remesas pendientes o por dificultades para pagar remesas
11. Gestionar traslados con cooperativa que tenga giro y solicitar autorización
12. Cubrir la unidad de procesamiento reclamo o envió de correos cuando es necesario

UNIDAD:

**AUDITOR/A INTERNA/O CORPORATIVO/A**

DEPENDENCIA:

GERENTE DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACION

**OBJETIVO:**

5. **Elaborar, revisar y coordinar la aplicación de las pruebas de auditoria, a las diferentes areas de FEDECACES y Asesores para el desarrollo de acuerdo al plan de trabajo de auditoria interna**
6. **Coordinar el desarrollo del depto. De supervisión, de acuerdo a la posibilidad de convertirse en organismo auxiliar de supervisión, conforme los establecido en la ley de intermediarios financieros no bancarios**
7. **Apoyar el proceso de desarrollo del proyecto BID-FEDECACES**
8. **Apoyar la función de fiscalización de la junta de vigilancia de seguros futura A.C. de R.L.**

**RESPONSABILIDADES:**

- **Cumplir con todas las funciones establecidas con eficiencia y eficacia en el menor tiempo posible**

**FUNCIONES:**

15. **Elaborar plan anual de trabajo de auditoria interna**
16. **Revisar y actualizar manual de control interno**
17. **Aplicaron del plan de trabajo de auditoria interna, en FEDECACES y ASESORES PARA EL DESARROLLO**
18. **Elaborar los papeles de trabajo, para evidenciar el trabajo de auditoria**
19. **Emitir informe acerca de los hallazgos y recomendaciones del resultado de la revisión de auditoria a las diferentes áreas operativas y financieras de FEDECACES y ASESORES PARA EL DESARROLLO**
20. **Apoyar a junta de vigilancia de SEGUROS FUTUROS A. C. de R.L. , de acuerdo a su plan de trabajo**
21. **Elaborar informe trimestral de auditoria interna adapta de acuerdo a requerimiento de la Superintendencia del sistema financiero**
22. **Monitorear y revisar la elaboración mensual de los boletines de supervisión con información financiera del sistema cooperativo financiero**
23. **Informar sobre las situaciones mas relevantes, resultado del boletín de supervisión**
24. **Sociabilizar en FEDECACES y sus cooperativas afiliada el proyecto del Depto de supervisión**
25. **Efectuar inspecciones asistidas a las cooperativas afiliadas a FEDECACES**
26. **Participar en reuniones del comité de norma, para coordinar el componente 2 “adecuación a la ley de intermediario financiero no bancario” , del referido proyecto**
27. **Coordinar la implantación de los indicadores de alerta temprana en 20 cooperativas**

**afiliadas a FEDECACES**

**28. Coordinar el plan de trabajo de la consultoría para la revisión de los sistemas y procedimiento de auto regulación y supervisión.**

**UNIDAD: JEFE DE AUDITORIA EXTERNA Y SERVICIOS  
CONTABLES**

**DEPENDENCIA: GERENCIA DE NEGOCIOS Y ADMINISTRACION**

**OBJETIVO:**

Organizar y supervisar el trabajo del departamento, en relación al trabajo técnico de la auditoria y los aspectos administrativos; revisión de informes y presentarlos ante los cuerpos directivos en coordinación con los auditores encargados

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

13. Planificación del trabajo de auditoria a nivel de departamento
14. Elaborar o adecuar los contenidos de la oferta y contratos; así como establecer proceso de negociación para la firma de los mismos
15. Coordinación con los auditores encargados y la asistente administrativa , la organización del trabajo anual mensual, en los aspectos relacionados a cada uno
16. Coordinar con la asistente administrativa los aspecto de logística
17. Elaborar el sistema de calidad, cumplirlo y verificar su cumplimiento
18. Cumplir y verificar el cumplimiento de las políticas y reglamentos de la federación
19. Revisión de informes, así como la presentación a los cuerpos directivos y de dictámenes a la asamblea general de asociados
20. Atención de consultas de funcionarios y de los miembros de los cuerpos directivos
21. Elaboración de materiales e impartir capacitaciones, de departamento, las que se coordinen con Asesores para el desarrollo o con la Red de auditores
22. Participar en las reuniones de coordinación y trabajo de CTC, comité de normas
23. Cumplir las asignaciones de la gerencia del área de negocios o la gerencia corporativa (ejemplos: seguros futuros, COACES, cooperativas intervenidas)
24. Efectuar representación de la federación ant la red Latinoamericana de auditores

UNIDAD:

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO /A**

DEPENDENCIA: JEFE DE AUDITORIA

**OBJETIVO:**

- 3. Elaboración de correspondencia, informes de control interno administrativo revisión y remisión de informes**
4. Manejar aspectos de logística y atención de necesidades de usuarios dl servicio y de los compañeros de trabajo

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas con eficiencia y eficacia en Fedecaces.

**FUNCIONES:**

- 9. Revisión de informes de auditoria**
- 10. Generación de correspondencia a las cooperativas**
- 11. Revisión y remisión de ofertas y contratos para las cooperativas (al inicio del año)**
- 12. Apoyo al área administrativa en la generación de material para capacitación**
- 13. Elaboración de informes de control interno de acuerdo a las normas ISO 9000 y seguimiento al cumplimiento del mismo según lo establece el sistema de calidad**
- 14. Organización de archivos**
- 15. Satisfacción de las necesidades relacionadas con las logística del servicio**
- 16. Atención de llamadas y consultas del usuario del servicio**

UNIDAD: **AUDITOR (A) ENCARGADO (A)**

DEPENDENCIA: JEFE DE AUDITORIA

**OBJETIVO:**

- 3. Planificar, organizar, ejecutar y supervisar el trabajo de campo en las cooperativas asignadas**
- 4. Elaborar informes y presentarlos ante los cuerpos directivos**

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia

**FUNCIONES:**

- 9. Coordinación con la jefatura de la organización del trabajo anual y mensual**
- 10. Planificación del trabajo de auditoria en las diferentes visitas a las entidades asignadas (elaboración del programa de auditoria con base al contrato)**
- 11. Ejecutar y supervisar el cumplimiento del programa de auditoria (Dirigir el trabajo de los auxiliares)**
- 12. Cumplir y verificar el cumplimiento del sistema de calidad**
- 13. Elaboración de borradores de informes y su presentación a la gerencia personal y cuerpos directivos (Ya se trate de auditorias intermedias, cierres, fiscales o especiales )**
- 14. Elaboración y revisión de informes definitivos (Los informes son responsabilidad del auditor encargado, cuando los auxiliares los generen deben ser revisado por el encargado), así como la presentación a los cuerpos directivos cuando se requiera y de dictámenes a la asamblea general de asociados cuando la jefatura tenga inconvenientes para ello**
- 15. Atención de consultas de funcionarios y de los miembros de los cuerpos directivos**
- 16. Elaboración de materiales e impartir capacitaciones principalmente de las cooperativas asignadas, en coordinación con las jefaturas**

**UNIDAD:**

**AUDITOR /A AUXILIAR**

DEPENDENCIA: JEFE DE AUDITORIA

**OBJETIVO:**

Ejecutar trabajo de campo en las cooperativas asignadas, concluir todos los papeles y elaborar informes

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

7. Ejecutar los programas de auditoria
8. Cumplir el sistema de calidad
9. Elaboración de borradores de informes y su presentación a la gerencia, personal y cuerpo directivos en caso el encargado lo designe (Ya sea se trate de auditorias intermedias, cierres, fiscales o especiales )
10. Atención de consultas de funcionarios y de los miembros de los cuerpos directivos con las respectiva coordinación con el encargado de la cooperativa y la jefatura del departamento
11. Coordinar con el encargado el respectivo cobro de los honorarios de auditoria
12. Colaborar en las capacitaciones que imparta el departamento

UNIDAD: TECNICO/A DE SUPERVISIÓN

DEPENDENCIA: AUDITOR CORPORATIVO

**OBJETIVO:**

Conformar y mantener una base de datos con la información financiera del sistema cooperativo financiero

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

11. Gestionar con los contadores de las cooperativas, la información financiera, para procesar los indicadores financieros PERLAS Y ALERTA TEMPRANA
12. Procesar indicadores PERLAS de las cooperativas afiliadas a FEDECACES
13. Procesar indicadores PERLAS de cooperativas no afiliadas y otras instituciones afines de acuerdo a requerimiento de departamento de créditos
14. Procesar indicadores de alerta temprana, de cooperativas afiliadas a FEDECACES
15. Generar y remitir el boletín de supervisión al 20 día hábil, a las gerencia corporativas y gerentes de área de corporación
16. Apoyar la ejecución del plan de trabajo de auditoria interna, de acuerdo a coordinación con el auditor interno
17. Elaborar los papeles de trabajo para respaldar el examen de auditoria
18. Elaborar informes de hallazgos y recomendaciones sobre pruebas realizadas
19. Participar en la implantación de los indicadores de alerta temprana, en 20 cooperativas afiliadas a FEDECACES
20. Elaborar los informes de las actividades realizadas, de acuerdo a los formatos establecidos para el control de proyecto BID-FEDECACES

UNIDAD:

JEFATURA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

DEPENDENCIA: GERENCIA CORPORATIVA

**OBJETIVO:**

Administrar de forma centralizada fedecaces y Asesores

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

13. Supervisar el trabajo de las unidades de contabilidad, servicios generales, y la administración general
14. Llevar el control de presupuestos de FEDECACES y ASESORES
15. Responsable de compras
16. Control de pago a proveedores
17. Responsable de autorizar gastos, aplicando el control interno
18. Autoriza operaciones financieras
19. Responsable de la planificación general de FEDECACES y ASESORES
20. Evaluaciones del plan de trabajo
21. Responsable del proceso ISO 9000, como representante de la gerencia
22. Coordinar el comité de normas para dar cumplimiento a actividades del marco legal y el BID
23. Coordinar con el auditor externo las auditorias a FEDECACES
24. Responsable de las funciones de recurso humano en FEDECACES
25. Elaborar y ejecutar el plan de capacitación y recreación de la dirigencia y personal

UNIDAD:

**ENCARGADO DE MANTENIMIENTO**

DEPENDENCIA:

JEFATURA DE ADMINISTRACION Y FINANZA

**OBJETIVO:**

- 3. Coordinar el mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo**
4. Coordinar la vigilancia de las instalaciones

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

- 8. Atender y elaborar programaciones del mantenimiento del mobiliario y equipo e instalaciones**
- 9. Coordinar el trabajo de los vigilantes**
- 10. Atender viajes al aeropuerto**
- 11. Apoyar tramites de la institución así como reproducciones de fotocopias**
- 12. Atender la portería al mediodía**
- 13. Encargado de la seguridad de las instalaciones**
- 14. Otras tareas que sean asignadas por la jefatura de administración y finanzas o gerencia corporativa**

UNIDAD:

**PORTERIA Y SEGURIDAD**

DEPENDENCIA:

JEFATURA DE ADMINISTRACION Y FINANZA

**OBJETIVO:**

- 3. Mantener el orden y la seguridad en las instalaciones de la empresa**
4. Limpiar vehículos y dar mantenimiento al jardín

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

- 1. Atender la portería de las instalaciones y llamadas telefónicas en horas no laborales.**
- 2. Brindar seguridad a las instalaciones.**
- 3. Control de salida y entrada de vehículos de FEDECACES.**
- 4. Atender el cuidado de las plantas ornamentales y jardinería de la institución**
- 5. Control de salida y entrada de vehículos de clientes.**
- 6. Otras tareas que le asigne la jefatura**

UNIDAD:

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO /A**

DEPENDENCIA:

JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

**OBJETIVO:**

Atender los servicio de tramites administrativos, proveeduría, celulares, conmutador, auditorium, fotocopiadora y apoyo en contabilidad en notas y digitación de balances de fondos en administración

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

1. **Elaboración de cuadro de liquidez de los bancos**
2. **Elaboración de cuadros de inversiones, renovaciones y cancelaciones de ahorros a plazos en bancos.**
3. **Elaboración de cuadro resumen de inversiones en ahorros a plazos.**
4. **Manejo y control de provisiones y registro de firmas de cuentas de FEDECACES de R.L en bancos.**
5. **Actualización de registros de firmas de cuenta de FEDECACES de R.L. en bancos.**
6. **Elaboración de cuadro de tasa de interés nominales y preferenciales.**
7. **Elaboración de contratos de cuentas de ahorros de cooperativas en FEDECACES**
8. **Manejo de Numerario**
9. **Elaboración de requerimientos a bancos y cuadro control de disponibilidad.**
10. **Elaboración de informes de cumplimiento de indicador de la reserva de liquidez (encaje)**

UNIDAD:

**MENSAJERIA**

DEPENDENCIA:

JEFATURA DE ADMINISTRACION Y FINANZA

**OBJETIVO:**

**Conocimiento de nomenclatura del país**

Atención al cliente y manejo de relaciones publicas

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

1. **Atender la mensajería de FEDECACES y ASESORES**
2. **Realizar los tramites bancarios**
3. **Recoger cheques en pagadurías**
4. **Apoyar en salidas al aeropuerto, cuando sea necesario**
5. **Atender la portería al mediodía**
6. **Encargado de llevar pagos de ISSS, AFPs, DGI, BCR, FONAVIPO, agua luz etc.**
7. **Otras tareas que le asigne la jefatura de Administración y finanzas**

**UNIDAD: GERENCIA DE MERCADEO**

**DEPENDENCIA: GERENCIA CORPPORATIVA**

**OBJETIVO:**

**Desarrollar técnicas que ayudarán a buscar estrategias para nuevas oportunidades de negocio del sistema financiero, manteniendo una adecuada comunicación con los clientes, para brindar un excelente servicio al cliente, permitiendo un mayor crecimiento a nivel corporativo**

**RESPONSABILIDADES:**

- **Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.**

**FUNCIONES:**

- 12. Elaboración de información para efectuar redescuento de fondos, de acuerdo a requerimiento**
- 13. Archivo y manejo de información de expedientes de usuarios y proveedores de fondos.**
- 14. Revisión de cláusulas contractuales de convenio de prestamos**
- 15. Elaboración y envío de información solicitada por los proveedores de fondos según convenio.**
- 16. Atención a funcionarios de organismos proveedores de fondos**
- 17. Definir en coordinación con el gerente interventor las decisiones estratégicas que se deberán impulsar para nuevos nichos de mercado.**
- 18. Determinar las necesidades de asesoría, en coordinación del gerente interventor**
- 19. Coordinar requerimientos con las unidades de asesores para el desarrollo para atender oportunamente solicitudes del mercado.**
- 20. Análisis de interés de oportunidades de negocios para colocación de fondos.**
- 21. Monitorear constantemente el mercado de oportunidades**

UNIDAD: **ENCARGADO/A DE MERCADEO**

DEPENDENCIA: GERENCIA DE MERCADEO

**OBJETIVO:**

**Desarrollar técnicas que permitan el aprovechar las oportunidades del sistema financiero, manteniendo una buena comunicación con el cliente**

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

9. Coordinar con el Gerente de mercadeo las oportunidades de negocio en el mercado financiero.
10. Definir con el Gerente de Mercadeo los ciclos de negocio del sistema financiero, para nuevos nichos de mercado.
11. Dar atención especializada a los nuevos clientes
12. Mantener una constante comunicación con los clientes
13. Realizar estrategias que permitan la recuperación de clientes
14. Brindar un excelente servicio al cliente
15. Darle seguimiento al cliente hasta que finaliza un trámite
16. Realizar las visitas a los clientes y atender sus necesidades

**UNIDAD: GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD**

**DEPENDENCIA: GERENCIA CORPORATIVA**

**OBJETIVO:**

Darle seguimiento al manual de calidad para un mayor control sobre desarrollo y funcionamiento de este.

**RESPONSABILIDADES:**

- Darle cumplimiento a todas las funciones establecidas por Fedecaces con eficiencia y eficacia.

**FUNCIONES:**

- 10. Efectuar inspecciones a todo el personal en el cumplimiento de procesos ISO 9000 Servicios de: Ahorro, FedeRed, Remesas Familiares, Encaje Cooperativo.**
- 11. Efectuar inspecciones a Ejecutiva de Inversiones en cumplimiento de procesos ISO 9000.**
- 12. Efectuar inspecciones a Asesor de Servicios en el cumplimiento de procesos ISO 9000**
- 13. Efectuar inspecciones a los ejecutivos de remesas cumpliendo los procedimientos ISO 9000.**
- 14. Efectuar inspecciones a Asesora de servicios financieros en el cumplimiento de procesos ISO 9000**
- 15. Efectuar inspecciones a Ejecutiva de Inversiones en el cumplimiento de procesos ISO 9000**
- 16. Elaboración, revisión actualización de procedimientos ISO 9000 del depto de Caja Central, FedeRed, Remesas Familiares, Encaje, ahorros e inversiones**
- 17. Efectuar inspecciones a los ejecutivos de Remesas cumplimiento de Procedimientos ISO 9000**
- 18. Responsable del proceso ISO 9000, como representante de la gerencia corporativa.**

UNIDAD :           **CONTADOR/A**

DEPENDENCIA:   **ADMINISTRACION**

**OBJETIVO:**

**Generar información financiera veraz y oportuna**

**RESPONSABILIDADES:**

- Cumplir con plazos establecidos para presentación de información
- Que los estados financieros muestren información confiable y oportuna

**FUNCIONES:**

- 1. Presentar reportes financieros, estados financieros mensualmente**
- 2. Presentar información adicional que le requiera la jefatura de administración**
- 3. Revisión de comprobantes contables y de cheques emitidos, provisiones.**
- 4. Conciliar la información generada por el sistema proveniente de los otros departamentos que brindan servicios que generan información para contabilidad.**
- 5. Control de activos fijos de la empresa**
- 6. Revisión de la documentación y libros de cumplimientos fiscales**

**UNIDAD : ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

**DEPENDENCIA: ADMINISTRACION**

**OBJETIVO:**

**Apoyar en la generación de información financiera veraz y oportuna**

**RESPONSABILIDADES:**

- Cumplir con todas las funciones asignadas
- Colaborar en la generación de los estados financieros para que muestren información confiable y oportuna

**FUNCIONES:**

- 6- emitir cheques y preparar provisiones contables**
- 7- imprimir y archivar la documentación contable**
- 8- preparar la documentación fiscal**
- 9- preparar conciliaciones bancarias y de otras cuentas requeridas**
- 10- preparar otros reportes que el contador general le indique**

**UNIDAD : GERENTE DE CREDITOS Y FONDOS JURIDICOS**

**DEPENDENCIA: GERENCIA CORPORATIVA**

**OBJETIVO:**

**Incrementar y sostener la cartera crediticia y el buen manejo de los fondos jurídicos**

**RESPONSABILIDADES:**

- a. Desarrollar estrategias que vayan encaminadas al crecimiento de la corporación, brindando el apoyo y ejecución de las mismas.
- b. Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado de la cartera crediticia.

**FUNCIONES:**

**10- Revisar los expedientes para otorgamientos de créditos**

**11- Revisar el cumplimiento con leyes, reglamentos e instructivos que le corresponden a su área**

**12- Aprobar previamente los créditos autorizados**

**13- Presentar al Comité de Créditos las solicitudes de créditos**

**14- Revisar reportes de carteras**

**15- Presentar análisis de carteras al comité de créditos**

**16- Diseñar estrategias para recuperación de carteras**

**17- Planificación anual para el departamento**

**18- Revisar el cumplimiento de fondos jurídicos**

**UNIDAD : ASISTENTES DE CREDITOS Y FONDOS JURIDICOS**

**DEPENDENCIA: CREDITOS Y FONDOS JURIDICOS**

**OBJETIVO:**

**Incrementar y sostener la cartera crediticia y el buen manejo de los fondos jurídicos**

**RESPONSABILIDADES:**

- c. Desarrollar estrategias que vayan encaminadas al crecimiento de la corporación, brindando el apoyo y ejecución de las mismas.
- d. Contribuir al éxito de la empresa, manteniendo un nivel apropiado de la cartera crediticia.

**FUNCIONES:**

- 6- Preparar el expediente de solicitud de crédito de acuerdo a las políticas de créditos**
- 7- Coordinar la forma de archivo para expedientes, solicitudes aprobadas, no aprobadas, cancelados, garantías, etc.**
- 8- Preparar reportes de cartera**
- 9- Preparar los reportes que le asigne el Gerente de créditos**
- 10- Participar con el gerente de créditos en los procesos de recuperación de cartera**

---

## **4.5 MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

---

# **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de Evaluación del Desempeño ha sido elaborado como una herramienta útil para FEDECACES DE R.L. y que de esta forma obtenga una mejor percepción de los empleados; conociendo el potencial con el cual cuenta, aspecto que ayudará en el momento de proyectar sus planes de crecimiento.

Cada área de FEDECACES cuenta con su respectiva evaluación, la cual permitirá ser más objetiva si se aplica según las instrucciones dadas en la que corresponde a cada departamento.

El presente será el documento oficial a utilizar dentro de FEDECACES y su aplicación estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, el cual vigilará que este sea utilizado de forma imparcial y objetiva, así como de la respectiva revisión y actualización del mismo.

FEDECACES no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de Recursos Humanos.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Contar con lineamientos específicos por lo cuales estará regido el proceso de evaluación del desempeño, y determinar de esta manera el nivel de rendimiento de los empleados con los que esta cuenta.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1) Detectar áreas en las cuales exista la necesidad de capacitación, obteniendo de esta forma una mayor eficiencia y productividad.**
  
- 2) Que al hacer uso adecuado del manual de Evaluación del desempeño se puedan llevar a cabo programas de incentivos y aumentos salariales, basándose éstos en el desempeño real de los trabajadores.**
  
- 3) Que FEDECACES implemente el instrumento de Evaluación del Desempeño en los períodos que se han establecido en el presente documento, el cual será de beneficio para la misma y los empleados.**

## **EVALUACION DE DESEMPEÑO: EJECUTIVOS.**

El propósito de esta evaluación es proveer al Evaluador, al Ejecutivo y a FEDECACES de R.L. un instrumento de apreciación objetiva para asistir en el proceso de una promoción y/o una transferencia de puesto, para revisiones de salario, y para identificar la necesidad de entrenamiento o capacitación adicional para el desarrollo del Empleado. La identificación de cualidades positivas o negativas deberá asistir al Ejecutivo en el desempeño de su trabajo futuro. La evaluación se convertirá en una parte importante del récord del Empleado, por lo tanto se debe poner atención, cuidado y un alto grado de objetividad al completar el formulario de evaluación de cada Empleado.

### **INSTRUCCIONES:**

- Lea el formulario completo y analice con cada factor, el método de puntaje y las observaciones.
- Considere cada factor separadamente y como se relaciona con la Misión, Visión y Valores de FEDECACES.
- Evalúe al empleado con el mayor cuidado y objetividad, recordando que sentimientos personales no deberán de afectar el resultado de la evaluación.
- Considere el desempeño del Empleado durante TODO el período de la evaluación, no permita que circunstancias recientes o eventos inusuales o únicos alteren la evaluación.
- Apunte en el espacio puntuación al final de cada factor la calificación otorgada entre 1 y 5.
- Sume los puntos de cada tema y divídalo entre el número de temas del área para obtener la puntuación del área y anótelos en el lugar indicado.
- Convierta la puntuación total utilizando la tabla de conversión.
- Anote sus comentarios tomando en cuenta las áreas sobresalientes y las áreas que necesitan mejorar. Comentarios sobresalientes o comentarios negativos deben hacerse por escrito en el lugar proporcionado.
- Revise con su supervisor inmediato la evaluación y obtenga la firma de éste. (si aplica)
- Reúnase con el Empleado y comente la evaluación punto por punto.
- Proporcione al Empleado la oportunidad de hacer sus comentarios por escrito en el espacio proporcionado.
- No discuta aumentos de salarios.
- Firme la evaluación y cerciórese que el Empleado también lo haga.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Período de evaluación: \_\_\_\_\_

<u>TIPO DE EVALUACIÓN</u>	<b>PUNTUACION</b>
__ Evaluación Trimestral	5 – Excelente
__ Evaluación anual	4 – Muy Bueno
__ Otro            Explicar: _____	3- Bueno
	2 - Regular
	1- Deficiente

**INSTRUCCIONES:** Califique cada tema colocando la puntuación al final de cada frase, sume los puntos y divídalos entre el número de temas en cada área. Coloque la puntuación final en la casilla al final de cada área.

### A. RELACIONES CON EL CLIENTE

Factores a considerar:	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios	
			Áreas positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecta una imagen positiva siempre.</li> </ul>	Aut o	Gte.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja situaciones problemáticas con dirección y buen juicio.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja bien bajo presión. Mantiene un carácter ecuánime. No permite que la presión de situaciones difíciles alteren o influyan en su actitud hacia el cliente.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece información y asistencia a los clientes en todo momento</li> </ul>				
<b>TOTAL</b>				
<b>PUNTUACION DEL AREA</b>				

## B. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Factores a considerar:	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
	Auto	Gte.	Áreas Positivas	Áreas de mejora
<p>En el nivel apropiado para manejar cada fase de responsabilidad de su área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende como la operación del departamento que dirige se relaciona con los otros departamentos de la Institución</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene al tanto de noticias o información que puede afectar al departamento o a la Institución.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra los conocimientos prácticos o académicos suficientes para resolver problemas de su área.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona información técnica a quienes solicitan asistencia y/o consejo.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantienen su crecimiento personal y profesional buscando entrenamiento interno o externo.</li> </ul>				
<b>PUNTUACIÓN DEL AREA</b>				

## C. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Factores a considerar:	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
	Aut	Gte.	Áreas Positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica proyectos adecuadamente, anticipando fechas para completar las diferentes etapas del proyecto.</li> <li>• Se anticipa a posibles dificultades, tomando medidas preventivas y de precaución para lograr las metas de las fechas programadas.</li> <li>• Hace un resumen y prepara recomendaciones de las etapas finales de los proyectos. Hace presentaciones profesionales de proyectos finales.</li> <li>• Mantiene documentación adecuada y sistemas de archivos manuales y computarizados.</li> </ul> <p style="text-align: center;">TOTAL</p>	o			
<b>PUNTUACIÓN DEL AREA</b>				

## D. PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN

Factores a considerar	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
	Auto	Gte.	Áreas Positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traza metas realistas, con relación a la Misión de la Institución y las políticas y procedimientos y objetivos de la misma.</li> <li>• Define el trabajo para sí mismo, establece objetivos de trabajo, programas y recursos para cumplir con emergencias o cambios necesarios con el mínimo de sacrificio en la calidad de servicio.</li> <li>• Asiste en lograr las metas del grupo de trabajo por medio de la utilización de recursos disponibles y en cooperación con los departamentos involucrados.</li> </ul> <p style="text-align: center;">TOTAL</p>				
<b>PUNTUACIÓN DEL AREA</b>				

## E. COMUNICACIÓN

Factores a considerar:	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
			Áreas Positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza técnicas de comunicación verbal adecuadas para presentar ideas y argumentos claros, manteniendo una actitud adecuada al manejar situaciones difíciles o delicadas.</li> <li>• La comunicación por escrito es clara y concisa, la información necesaria es presentada oportunamente al supervisor.</li> <li>• Estudia y considera nuevas ideas, respeta las ideas de otros y es sensible a puntos de vista diferentes.</li> <li>• Se relaciona con otros empleados y clientes en forma profesional.</li> <li>• Establece y mantiene comunicación con profesiones, gerentes y otros ejecutivos de la empresa.</li> </ul> <p style="text-align: center;">TOTAL</p>	Aut o	Gte.		
<b>PUNTUACIÓN DEL AREA</b>				

## F. SOLUCION DE PROBLEMAS

Factores a considerar:	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
			Áreas Positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga, desarrolla y obtiene la información necesaria para llegar a conclusiones apropiadas.</li> <li>• Utiliza sentido común y práctico para llegar a decisiones efectivas y correctas.</li> <li>• Se desarrollan decisiones y recomendaciones forma oportuna y se ponen en práctica según necesidad.</li> <li>• Defiende decisiones lógicas en lugar de cambiar de opinión simplemente por que otros toman una posición adversa.</li> <li>• Da consideración seria a nuevas alternativas que puedan afectar o cambiar la decisión ya tomada.</li> </ul> <p style="text-align: center;">TOTAL</p>	Aut o	Gte.		
<b>PUNTUACIÓN DEL AREA</b>				

## G. AUTO MOTIVACIÓN

Factores a considerar:	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
	Aut	Gte.	Áreas Positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra entusiasmo y mantiene actitud positiva a interés en su trabajo.</li> <li>• Muestra interés en nuevas perspectivas y motivación al involucrarse en nuevos proyectos y compromisos.</li> <li>• Desarrolla métodos para solucionar problemas independientemente sin mayor necesidad de instrucciones.</li> </ul> <p>TOTAL</p>	o			
<b>PUNTUACIÓN DEL AREA</b>				

## H. DELEGACIÓN

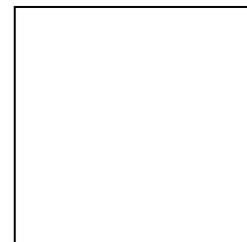
Factores a considerar:	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
	Aut	Gte.	Áreas Positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega suficiente responsabilidad y autoridad a subalternos para ampliar los niveles de rendimiento.</li> <li>• Delega autoridad a subalternos en relación a las capacidades individuales.</li> <li>• Brinda instrucciones y dirección clara a subalternos con la misión de la empresa siempre en mente, preocupándose del cumplimiento de la misma.</li> <li>• Controla las actividades procurando no limitar la iniciativa de quienes tienen la responsabilidad del desarrollo del trabajo.</li> <li>• Reconoce que la responsabilidad final es suya.</li> </ul>				
TOTAL				
PUNTUACIÓN DEL AREA				

## I. RESPONSABILIDAD

Factores a considerar	Puntuación (DE 1 A 5)		Comentarios:	
	Aut	Gte.	Áreas Positivas	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el costo de factores financiero y de recursos humanos en propuestas.</li> <li>• Desarrolla formas para aumentar el ingreso y servicios dentro de costos asociados.</li> <li>• Cumple con la cantidad y calidad de servicios de trabajo separados con límites apropiados en costo y tiempo.</li> <li>• Examina el efecto de costo/beneficio cuando solicita o reparte recursos.</li> <li>• Desarrolla un presupuesto departamental y opera dentro de él.</li> </ul> <p style="text-align: center;">TOTAL</p>	Aut o	Gte.		
<b>PUNTUACIÓN DEL AREA</b>				

## J. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

- A. Relaciones con el Cliente \_\_\_\_\_
- B. Conocimiento de Trabajo \_\_\_\_\_
- C. Administración de Proyectos \_\_\_\_\_
- D. Planificación/Organización \_\_\_\_\_
- E. Comunicación \_\_\_\_\_
- F. Resolución de Problemas \_\_\_\_\_
- G. Auto Motivación \_\_\_\_\_
- H. Delegación \_\_\_\_\_
- I. Responsabilidad \_\_\_\_\_



Sume la puntuación de todas las áreas y divida el total entre las nueve áreas evaluadas.

### **K. RESUMEN FINAL**

AREAS POSITIVAS: Identifique las áreas donde el empleado muestra habilidades y características positivas.

---

---

---

---

---

---

---

AREAS DE MEJORA: Identifique las áreas donde el empleado necesita hacer cambios para mejorar su desempeño.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **L. RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCION**

1. Como resultado de esta evaluación, que acciones inmediatas se tomarán para retroalimentar las áreas identificadas que necesitan mejoras.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Plan de desarrollo para el próximo período de evaluación. Especifique las acciones que se tomarán para mejorar las áreas que necesitan mejorar, aumentar el desempeño en el trabajo y preparar al empleado para asumir responsabilidades adicionales. Proporcione una fecha para cada acción para aumentar conocimientos, desarrollar liderazgo, y habilidades para resolución de problemas, etc.

ACCION \_\_\_\_\_ FECHA PARA COMPLETAR EL PROGRAMA

---

---

---

---

---

---

---

---

ACCION DE PERSONAL:

1. \_\_\_ Aumento de salario
2. \_\_\_ Terminar el contrato laboral
3. \_\_\_ Promoción
4. \_\_\_ Otro

Comentarios:

---

---

---

---

---

---

---

Firma Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Firma de RRHH: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



## EVALUACION DEL DESEMPEÑO AUXILIAR CONTABLE

### DATOS GENERALES

CODIGO:	NOMBRE		
COMPANIA:	DEPARTAMENTO:	PUESTO:	
PERIODO EVALUADO:	FECHA:		

### REVISION DEL DESEMPEÑO:

<b>INSTRUCCIONES:</b>					
Evalúe al empleado en el puesto que desempeña actualmente. Marque con una "X" sobre el círculo situado arriba de la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor describa el desempeño en cada actividad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación; determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la empresa.					
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y HABILIDADES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra conocimientos de las exigencias, condiciones procedimientos, técnicas y principios del cargo	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo y aporta ideas en otras áreas de importancia para la empresa.	Conocimiento suficientes para cumplir sus obligaciones.	Dominio promedio de los aspectos del trabajo.	Necesita mejorar los conocimientos.	Conocimientos insuficiente.
<b>METAS</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de progreso, logros y cumplimiento de metas establecidas. Buena planificación	Sobrepasa las metas propuesta. En su trabajo es muy eficiente.	Algunas las metas propuestas	Algunas veces alcanza las metas.	Difícilmente se acerca a las metas propuestas.	Nunca alcanza las metas.
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecua y optimiza las capacidades, organizándose de tal manera que facilita el logro de los objetivos.	Administra eficaz y eficientemente los recursos con que cuenta.	Administra adecuadamente los recursos con que cuenta.	En algunas ocasiones administra bien los recursos con que cuenta.	Su administración en ocasiones no es la esperada en relación a los estándares de la empresa.	Administración totalmente deficiente.
<b>COMUNICACIÓN</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad para exponer sus ideas en forma clara y persuasiva. Capacidad para escuchar y buscar aclaración de los puntos de vista de otros. Transmite información en forma	Se comunica eficaz y eficientemente con todas las áreas que se involucra.	Mantiene buena comunicación con todas las áreas.	Algunas veces se comunica adecuadamente con todas las áreas.	Comunicación irregular con todas las áreas con que se involucra.	No mantiene comunicación. No conoce el concepto de coordinar con otras áreas.

oportuna, que permita al personal anteponerse a los problemas o dificultades que se presentan.	Respeta opiniones y puntos de vista de otros. Genera confianza.				
<b>COLABORACION</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad para ayudar en la ejecución de trabajos adicionales de su área, así mismo participa en otras actividades que no le sean asignadas y que van en beneficio para la empresa y los demás empleados.	Dispuesto siempre a colaborar. Es muy solicitado por sus compañeros, jefaturas y socios.	Casi siempre colabora.	Colabora sólo si se le solicita.	Se muestra renuente a colaborar.	No colabora.
<b>HIGIENE Y SEGURIDAD</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve activamente y defiende los principios de salud e higiene de la corporación. Trabaja con objetivos realistas.	Cumple eficientemente con todas las políticas y normas de seguridad e higiene. Su presentación es impecable.	Adecuado cumplimiento de las políticas y normas de seguridad e higiene. Su aspecto personal es aceptable.	No siempre cumple con políticas y normas establecidas, de seguridad e higiene. Su aspecto personal es aceptable.	Constantemente se le solicita cumplimiento a políticas y normas de seguridad e higiene. Su aspecto personal algunas veces deja mucho que desear.	Negligente en el cumplimiento de políticas y normas de seguridad e higiene. Su aspecto personal deja mucho que desear.
<b>CONC. ASPECTOS LEGALES</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos básicos sobre aspectos legales relacionados con la empresa (laborales, contables, permisos de salud, seguridad; etc.)	Bien informado sobre todos los aspectos legales de la empresa. Siempre se actualiza y asesora de forma efectiva aquellas situaciones que se le presentan.	Sus conocimientos en aspectos legales son buenos. Ejerce una aplicación de ellos adecuadamente.	Conoce los necesario sobre aspectos legales.	Sus conocimientos legales son mínimos, necesita mejorar.	No conoce nada sobre aspectos legales y no se preocupa por aprender.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efectividad en relación con otras personas en todos los niveles organizacionales. Sensibilidad con las necesidades de otros.	Excelentes relaciones personales con todos los miembros de la firma. Sumamente extrovertido y se adapta fácilmente.	Buenas relaciones personales con personal de su departamento y de otras áreas.	Se relaciona adecuadamente con todas las personas.	Poca relación con todas las áreas. Es tímido.	No se relaciona con nadie. Siempre está aislado, es intransigente.

¿ES IDONEO EL EMPLEADO PARA EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA? (Sí la respuesta es negativa, indique el tipo de trabajo que podría desarrollar de mejor forma).


¿CONSIDERA QUE EL EMPLEADO ESTA APTO PARA EL DESARROLLO O PARA UN TRASLADO?  
SI \_\_\_\_\_ AUN NO \_\_\_\_\_ ¿EN CUAL AREA? \_\_\_\_\_  
CONSIDERA QUE NECESITARIA ALGUN TIPO DE ENTRENAMIENTO O CAPACITACION  
Mencione ¿Cuál?


¿QUE APORTES HA HECHO EL EMPLEADO A LA EMPRESA, EL DEPARTAMENTO O LA SELECCION, ADEMAS DE REUNIR LOS REQUISITOS NORMALES DEL PUESTO?


ANOTE AQUI COMENTARIOS ADICIONALES, POSITIVOS O NEGATIVOS, QUE A SU JUICIO NO HAYAN SIDO INCLUIDOS:


CALIFICACIÓN: _____
FECHA: _____

SELLO Y FIRMA DE RECURSOS HUMANOS
_____

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SECRETARIA y EJECUTIVAS

### I. DATOS GENERALES

CODIGO:	NOMBRE:
---------	---------

EMPRESA:			DEPARTAMENTO:			PUESTO:		
PERIODO EVALUADO			FECHA:					

REVISIÓN DE DESEMPEÑO

<b>INSTRUCCIONES:</b>						
Evalúe al empleado en el puesto que desempeña actualmente. Marque con una "X" sobre el círculo situado arriba de la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor describa el desempeño en cada actividad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de esta para usted, el empleado y la empresa.						
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE	
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posee los principios básicos, métodos, políticas y procedimientos necesarios para la realización de sus funciones.	<b>Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo, siempre se actualiza en nuevas técnicas y uso de equipo de oficina.</b>	<b>Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones</b>	<b>Dominio promedio de los aspectos del trabajo y el manejo de equipo de oficina.</b>	Necesita mayor capacitación en técnicas y procedimientos; así como la operación de equipo de oficina.	Conocimiento insuficiente, los resultados de su trabajo generan atrasos.	
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado, buen manejo de técnicas y procedimientos, empleo del equipo, utensilios y herramientas.	Altamente eficiente en el resultado de su trabajo. Siempre se antepone ante posibles situaciones.	Muy buenos resultados de su trabajo realizado.	Resultados satisfactorios de su trabajo.	Deficiente en los resultados esperados, muchas veces sus tareas tienen errores.	No da resultados de sus trabajos siempre entregados con errores en sus tareas diarias.	

<b>CONFIABILIDAD</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La medida en la que se puede confiar en el empleado en relación con el término y seguimiento de la tarea, sin mayor supervisión. Proyecta confianza y discreción en el manejo de documentación e información crítica.	Alta capacidad para ejecutar tareas asignadas sin supervisión y no divulga información crítica a personas que se la solicitan y no están autorizadas.	Ejecuta su trabajo con poca supervisión y en muy raras veces ha divulgado información crítica.	Siempre requiere supervisión constante en la ejecución de su trabajo y algunas veces ha divulgado información.	A pesar de supervisión de tareas muchas veces no cumple, así mismo divulga información delicada.	No se puede confiar tareas porque no la realiza, siempre evade respuestas fácilmente divulga información si que se la pidan.
<b>INICIATIVA</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene la habilidad para proponer ideas que faciliten o mejoren las labores de su trabajo. Cuando se le presentan problemas propone alternativas y/o soluciones. Es proactiva.	Excelente habilidad para proponer soluciones a problemas. Se antepone normalmente a situaciones difíciles	Buena y acertada en soluciones a problemas.	Propone ideas relevantes solo si se le solicitan.	Muy inseguro para proponer ideas o alternativas de solución solo cuando se le solicita.	Nunca propone ideas es muy cómoda haciendo más.
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordina adecuadamente actividades, recursos para el logro de los objetivos. Es innovadora.	<b>Administra eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta. Es un ejemplo su área o departamento para el resto de la empresa.</b>	Organiza adecuadamente los recursos con que cuenta lo cual da soporte a la consecución de metas y objetivos empresariales	Organiza los recursos con que cuenta y algunas veces no está orientada a los objetivos de la empresa.	Su organización en ocasiones no es la esperada y muchas veces no da soporte al logro de objetivos empresariales.	Organización totalmente deficiente, que no se orienta al logro de los objetivos empresariales.

	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite información en forma clara, concisa y oportuna sobre las actividades realizar con todas las áreas involucradas.	Se comunica eficaz y eficientemente con todas las áreas que se involucra.	Mantiene buena comunicación con todas las áreas.	Algunas veces se comunica adecuadamente con todas las áreas.	Algún nivel de comunicación con todas las áreas que se involucra.	No mantiene comunicación.

<b>COLABORACIÓN</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad para contribuir en la ejecución de trabajos de oficina y ayuda al personal en las tareas de otras áreas de la empresa.	Dispuesto siempre a colaborar, proyecta una imagen de voluntad ilimitada y gran adaptación.	Casi siempre colabora y genera aportes sustanciales.	Colabora solo si se le solicita y es muy apática	Se muestra renuente a colaborar	No colabora.
<b>DISCIPLINA</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto y acatamiento a las normas de trabajo, ordenes e instrucciones de superiores, asistencia y puntualidad en el desarrollo de las labores.	Cumple eficientemente con todas las políticas y normas de la empresa. Es un ejemplo para el resto del personal del departamento y de la empresa.	Adecuado cumplimiento de las políticas y normas de la empresa.	No siempre cumple con políticas y normas de la empresa.	Constantemente se le solicita cumplimiento a políticas y normas de la empresa.	Descuidado en el cumplimiento de políticas y normas de empresa.
<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa por su apariencia. Uso adecuado de uniforme, maquillaje, arreglo del cabello, uñas, etc.	Excelente imagen empresarial, se proyecta como verdadero ejemplo a imitar.	Casi siempre se proyecta muy pulcra y ordenada.	Algunas veces se le solicita mejore su apariencia personal.	Constantemente se le solicita que mejore su apariencia personal.	No se proyecta de acuerdo con su puesta en imagen muy descuidada.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortesía, amabilidad y tacto para tratar a las personas en sus relaciones diarias de trabajo. Toma en cuenta las relaciones con sus compañeros y disposición para fomentar armonía en su grupo laboral.	Excelentes relaciones personales con toda la organización. Es extrovertida y es centro de atención.	Buenas relaciones personales.	Se relaciona regularmente con todas las personas de su departamento y otras áreas.	Poca relación con el personal de su departamento y de otras áreas.	No se relaciona con nadie o aisla y es muy intransigente.
<b>RELACIONES CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comportamiento adecuado y eficaz en las relaciones con personas que requieren de sus servicios.	Muy interesada en satisfacer las necesidades de quienes solicitan sus servicios. Sobrepasa las expectativas del servicio del cliente.	Se relaciona bien con las personas que solicitan sus servicios.	No siempre satisface las necesidades de sus clientes.	No da seguimiento a las necesidades de sus clientes.	No muestra interés por realizar el trabajo de equipo con sus clientes.

## HABILIDADES SECRETARIALES

<b>1. Redacción</b> Posee técnicas de redacción moderna y las aplica	E	MB	B	NM	D	
	Observaciones					
<b>2. Ortografía</b> Posee conocimientos de reglas ortográficas y las aplica a su trabajo.	E	MB	B	NM	D	
	Observaciones					
<b>3. Rapidez mecanográfica</b> Rápida y precisa en el uso de la máquina de escribir. No genera atrasos en el trabajo de la Institución..	E	MB	B	NM	D	
	Observaciones					
<b>4. Computación</b> Posee conocimientos básicos de utilización de sistemas computarizados y paquetes utilitarios.	E	MB	B	NM	D	
	Observaciones					
<b>5. Archivo</b> Posee conocimientos de técnicas de archivo y orden de documentos.	E	MB	B	NM	D	
	Observación					
<b>6. Orden y limpieza</b> Se preocupa por el orden y presentación de sus tareas y de su lugar de trabajo.	E	MB	B	NM	D	
	Observaciones					
<b>7. Discreción y Confianza</b> Muy discreta con la información que se maneja en su área de trabajo.	E	MB	B	NM	D	
	Observaciones					
<b>8. Facilidad de expresión</b> Claridad, sencillez y cordialidad en su comunicación.	E	MB	B	NM	D	
	Observaciones					
<b>9. Manejo de Documentos</b> Planifica, organiza y prioriza la información que maneja, está siempre al día en sus	E	MB	B	NM	D	

labores.	Observaciones
----------	---------------

ES IDÓNEO EL EMPLEADO PARA EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA? ( Si la respuesta es negativa, indique el tipo de trabajo que podría desarrollar de mejor forma).


CONSIDERA QUE EL EMPLEADO ESTA APTO PARA EL DESARROLLO O PARA UN TRASLADO?  
SI\_\_ AUN NO\_\_ EN CUAL ÁREA?\_\_\_\_\_

CONSIDERA QUE NECESITARÍA ALGUN TIPO DE ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN (Mencione Cuál)


QUE APORTES HA HECHO EL EMPLEADO A LA EMPRESA, EL DEPARTAMENTO O LA SECCIÓN; ADEMÁS DE REUNIR LOS REQUISITOS NORMALES DEL PUESTO?


EN QUE ASPECTOS OPINA USTED QUE DEBE MEJORAR EL EMPLEADO?


ANOTE AQUÍ COMENTARIOS ADICIONALES, POSITIVOS O NEGATIVOS, QUE A SU JUICIO NO HAYAN SIDO INCLUIDOS.


CUAL SERÍA SU EVALUACIÓN GLOBAL DEL EMPLEADO (marque con una "X" en la casilla que corresponde), de acuerdo al desempeño evaluado en páginas 1, 2, 3 y 4.

EXCELENTE	<b>MUY BUENO</b>	BUENO	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE
-----------	------------------	-------	------------------	------------

Justifique:


QUE OPINA EL EMPLEADO CON RESPECTO A LA PRESENTE EVALUACIÓN?


Nombre y firma:

FIRMA DEL 1er. EVALUADOR _____
FECHA: _____
FIRMA DEL 2do. EVALUADOR _____
FECHA: _____

CALIFICACIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SELLO Y FIRMA  
DE  
RECURSOS HUMANOS

\_\_\_\_\_

## AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO PARA GERENTES Y JEFATURAS

### INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta una serie de preguntas que permitirán conocer su estilo de liderazgo. Este le permitirá conocer cuales son las deficiencias que posee en esa área, el cual le permitirá detectar sus necesidades de capacitación.

Elija un 0 (**Sí lo haría**) o un 1 (**No lo haría**) de acuerdo con lo que señala cada uno de los siguientes enunciados. No hay respuestas adecuadas o inadecuadas, así que no trate de buscar las respuestas correctas.

\_\_\_ 1. Haría saber a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacer cosas que no se relacionen directamente con su labor.

\_\_\_ 2. Dedicaría tiempo a hablar con mis empleados para conocerlos personalmente durante las horas de trabajo.

\_\_\_ 3. Tendría una agenda detallada de tareas por realizar durante las juntas del departamento.

\_\_\_ 4. Permitiría que los empleados llegaran tarde y salieran temprano para que pudieran ocuparse de problemas personales.

\_\_\_ 5. Establecería objetivos claros para que los empleados conocieran las necesidades que hay que satisfacer.

\_\_\_ 6. Me haría partícipe de los conflictos de los empleados para ayudarlos a resolver.

\_\_\_ 7. Dedicaría buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplen con las metas del departamento.

\_\_\_ 8. Exhortaría a los empleados a que resolverán problemas relacionados con su trabajo sin que mediara mi autorización.

\_\_\_ 9. Me aseguraría de que los empleados realizan su labor de acuerdo con el método estándar y así me aseguraría de que se lleva a cabo de manera correcta.

\_\_\_ 10. Buscaría el consejo de mis empleados a la toma de decisiones.

\_\_\_ 11. Llevaría registros de la productividad de mi departamento y haría saber a los empleados cómo se están cumpliendo con los estándares o los objetivos.

\_\_\_ 12. Fomentaría la confianza entre mis empleados yo, y entre los integrantes del departamento.

\_\_\_ 13. Adoptaría medidas correctivas inmediatas con los empleados que no están cumpliendo con los estándares o los objetivos.

\_\_\_ 14. Agradecería en forma personal a los empleados que satisfacen los estándares y los objetivos.

\_\_\_ 15. Seguiría estableciendo estándares y metas más elevadas, planteando a mis empleados el reto de cumplirlas.

\_\_\_ 16. Estaría abierto a discutir con los empleados para que cumplan con los objetivos.

\_\_\_ 17. Programaría las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que cumplan con los objetivos.

\_\_\_ 18. Alentaría a mis empleados para que cooperaran entre sí en lugar de competir uno con otro.

\_\_\_ 19. Me concentraría de continuo en tratar de mejorar la productividad de mi departamento mediante actividades como reducir costos.

\_\_\_ 20. Defendería a mis buenos empleados si mi superior o mis colegas criticaran su trabajo, en lugar de estar de acuerdo o no decir nada.

Sume el número de veces que puso 0 (**sí lo haría**) en los reactivos impares y colóquelo aquí \_\_\_ y en el continuo que aparece abajo.

Estilo de 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Estilo de  
Liderazgo de alta tarea liderazgo de baja tarea

Sume el número de veces que puso 0 (**Sí lo haría**) de los reactivos pares y colóquelo aquí \_\_\_ y en el continuo que aparece abajo.

Estilo de 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Estilo de  
Liderazgo de alta relación liderazgo de baja relación

Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionada con las tareas, más marcada será su tendencia a enfocarse en la consecución del trabajo. Mientras mayor sea su puntuación de liderazgo relacionada con las personas, más orientado estará en satisfacer las necesidades de la gente y fomentar relaciones de apoyo.

---

## **4.6 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRATEGICO**

---

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ESTRATEGICA**

Respetando la política de manejo a nivel corporativo, el organigrama propuesto representa inicialmente una separación de la corporación, que incluye puestos que son comunes para las tres empresas: ASEINFO, Seguros e Inversiones, y FEDECACES. Los puestos que se propone crear a nivel corporativo son el departamento de Recursos Humanos y Mercadeo y Encargado de Calidad.

El departamento de Recursos Humanos, atendería a las tres empresas, en lo relativo a inducción, reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacitaciones. Debe contar con personal adicional par realizar las funciones que le competen, aun cuando puede iniciar como Unidad.

El departamento de Mercadeo, sería el encargado de realizar funciones de visitas a asociados para promover los servicios a nivel corporativo, es decir, como estrategia de facilitar al asociado o cliente, la gama de servicios que presta FEDECACES, colaborando con las ejecutivas de inversión, ya que el personal de mercadeo se encargará de verificar toda la documentación requerida en cada línea de servicios y completar formularios necesarios para que solamente sean procesados en los departamentos correspondientes. Debe de incluirse personal en mercadeo para que trabajen por zonas en la que tiene cobertura FEDECACES.

El Encargado de Control de Calidad, dará seguimiento a los procesos requeridos por el Manual de Calidad reportando a la Gerencia Corporativa.

La estructura organizativa para FEDECACES se presenta por departamentos que obedecen a las líneas de servicios que ofrece FEDECACES. Ver archivo de Excel

---

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

## **CONCLUSIONES:**

Habiendo finalizado este trabajo de investigación a nivel de consultoría para FEDECACES concluimos que:

- En todas las organizaciones existe en general un significativo grado de preocupación por la reestructuración organizativa para hacerle frente a retos que factores externos le obligan, tales como: competencia y nuevas corrientes del mercado. Y FEDECACES no puede excluirse de esta preocupación.
- Un alto aprovechamiento de mercados realizado por FEDECACES, observando las necesidades de las cooperativas que forman parte de la federación, en cuanto a asesorías empresariales, técnicas y de informática, necesidades de coberturas de sus bienes empresariales y de sus empleados, otros servicios que requieren los asociados mismos de las cooperativas, como la recepción de remesas familiares. No obstante, las empresas relacionadas, Asesores y Seguros e Inversiones muestra un alto grado de dependencia de las actividades de FEDECACES y se observa aún más en la estructura organizativa que va en función de costos y no al crecimiento de la corporación, que aunque comprensible debe tratarse con sumo cuidado.
- Podemos observar que existe una fuerte dependencia de las empresas relacionadas, ASESORES y Seguros Futuros, que podría ocasionar desestabilización económica en FEDECACES en algún momento de apoyo a alguna de ellas o perjudicarlas en cualquier otro caso.
- A pesar de toda la información que muestra el Manual de Calidad, este no es percibido como muy cambiante por los empleados, por la falta de divulgación. Esto ha hecho que no se le dé la importancia debida. Esto se

debe asimismo, a la sobrecarga de funciones de algunos puestos que además, se les ha encargado el seguimiento del proceso de calidad sin que se haya considerado el contratar a una persona para tal efecto.

- El Manual de Calidad ha sido preparado más por fines estratégicos que como mejora en los procesos, por lo tanto su implementación ha sido secundaria.
- FEDECACES tiene un alto grado de centralización en su estructura organizativa, ya que, delegar autoridad para tomar decisiones operativas rutinarias la conservar para las decisiones estratégicas; tienen un alto grado de especialización del trabajo y hace uso de los departamentos funcionales, por líneas de servicio. FEDECACES no se ha percatado de la inexistencia de coordinación de las actividades de los departamentos relacionados entre sí. Asimismo, el grado de complejidad es alto también, dado su diferenciación horizontal.
- Se observa en el personal de FEDECACES la voluntad por mejorar sus funciones y colaborar en el proceso de levantamiento de puestos.
- La falta de manuales en la organización podría generar desórdenes administrativos y disminución de la eficiencia y eficacia en los procesos que conlleva a disminuir la satisfacción del cliente.
- Las organizaciones así como FEDECACES, parte de su desempeño, radica en el desarrollo y ejecución del plan estratégico, el cual en la

actualidad presenta deficiencias, factor que puede incidir negativamente en el desempeño y la eficiencia de los servicios financieros y técnicos que FEDECACES presta, disminuyendo así, el crecimiento, desarrollo y la satisfacción de las cooperativas y los clientes, con los cuales FEDECACES pretende mantener un proceso de mejora continua y satisfacción en los servicios que presta.

## **RECOMENDACIONES:**

Con el debido respeto que nos merecen las autoridades administrativas de FEDECACES, después de analizado el diagnóstico y a las conclusiones que se presentaron anteriormente, nos permitimos recomendarle lo siguiente:

- ✓ Implementar los instrumentos para la reestructuración organizativa
- ✓ Preparar un plan para monitorear la implementación de los instrumentos proporcionados, sobre todo el de evaluación del desempeño proceso que no es realizado por FEDECACES. el cual es fundamental para el buen desarrollo y desempeño de las actividades del empleado.
- ✓ Incluir en los planes para el 2005, enfocar esfuerzos de la plana gerencial para el aprovechamiento del recurso humano con el que cuenta
- ✓ Estudiar analíticamente la estructura organizativa propuesta con los puestos recomendados, ya que están en función de las necesidades observadas, como el departamento de recursos humanos, control de calidad y mercadeo, todos a nivel corporativo.
- ✓ Considerar formalmente, la contratación de las Gerencias Generales, que ya mostraba el organigrama, para cada empresa y distribuir mejor las funciones de la Gerencia Corporativa.
- ✓ Implementar un programa de capacitaciones al personal para el conocimiento de todos los instrumentos para la reestructuración organizativa.

- ✓ Revisar el plan estratégico, ya que para obtener un mejor desempeño de FEDECACES es necesario la actualización del plan estratégico de acuerdo a la propuesta planteada en este trabajo
  
- ✓ Capacitar al personal y prepararlo para que puedan realizar actividades de los diferentes departamentos, formando así empleados multifuncionales que provean de eficiencia y eficacia a FEDECACES evitando así el alto grado de especialización que presenta en la actualidad el personal de FEDECACES

---

## BIBLIOGRAFIA

1. "Administración General"  
Vicente Perel 1ª edición, MACCHI  
Buenos aires, Argentina 1996.
2. Administración de Recursos Humanos  
Adalberto Chiavenato  
Editorial McGraw Hill. 2001
3. Administración  
Stoner James A. Y Wankel C.1989..  
Tercera Ed.Prentice may Hisp. S.A. México.
4. Administración .com.ar  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
5. "Administración Industrial y General"  
Henri Fayol 2ª edición  
Prentice Hall, México 199
6. "Análisis de las organizaciones: Fundamentos diseños y aplicaciones"  
Robbins P.S., 2ª edición  
ETEA,, Barcelona España (1994)
7. "Dirección de Administración y Mejoramiento de los  
Procesos de las empresas."  
Harrington, H. James  
McGraw Hill, Interamericana, Bogotá Colombia

8. "Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad y Políticas Generales de la Empresa"  
Strategor P , 2ª edición,  
MASSON. Barcelona España, 1995
  
9. "El Futuro es posible en las Organizaciones"  
Macri Franco, 1ª edición, Planeta Argentino  
Buenos Aires, Argentina 1998
  
10. Elementos de Administración  
Koontz M. Y O'Donell C.  
Tercera Ed. 1983.  
McGraw Hill, Inc. México.
  
11. El Factor Humano en la Empresa  
Rodríguez P, Jose M.. Edicion Especial para El Nacional.  
a. Ediciones Deusto. Bilbao.
  
12. Evaluación del Desempeño. Tesis  
Edith Soriano  
Universidad Francisco Gavidia. 2002
  
13. Gestión por Competencias.  
Deloitte & Touche. Guatemala  
Seminario 2004
  
14. Gestipolis.com  
Documentos de estudios  
sobre el recurso humano.  
Internet (2005)

15. La Consultoría de Empresas  
Milan Kubr., 3ª edición  
Noriega Editores 2001
  
  16. "La Estructura de las Organizaciones"  
Henry Mintzberg, 1ª edición  
ARIEL,. Barcelona España, 1984.
  
  17. "La Estructura de las Organizaciones"  
Henry Mintzberg, 1ª edición ARIEL,  
Barcelona España 1984
  
  19. Ley de Intermediarios No Bancarios en El Salvador  
Superintendencia del Sistema financiero de El Salvador  
2001
  
  20. "Las Nuevas Realidades de la Administración"  
Drucker P, 1ª edición  
Mc Graw Hill 1997.
  
  18. Manual de Calidad  
FEDECACES. 2003
  
  21. "Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados"  
Richard Volventesca 2ª edición,  
Prentice Hall México, 2002
-

---

---

**ANEXO**

---

---







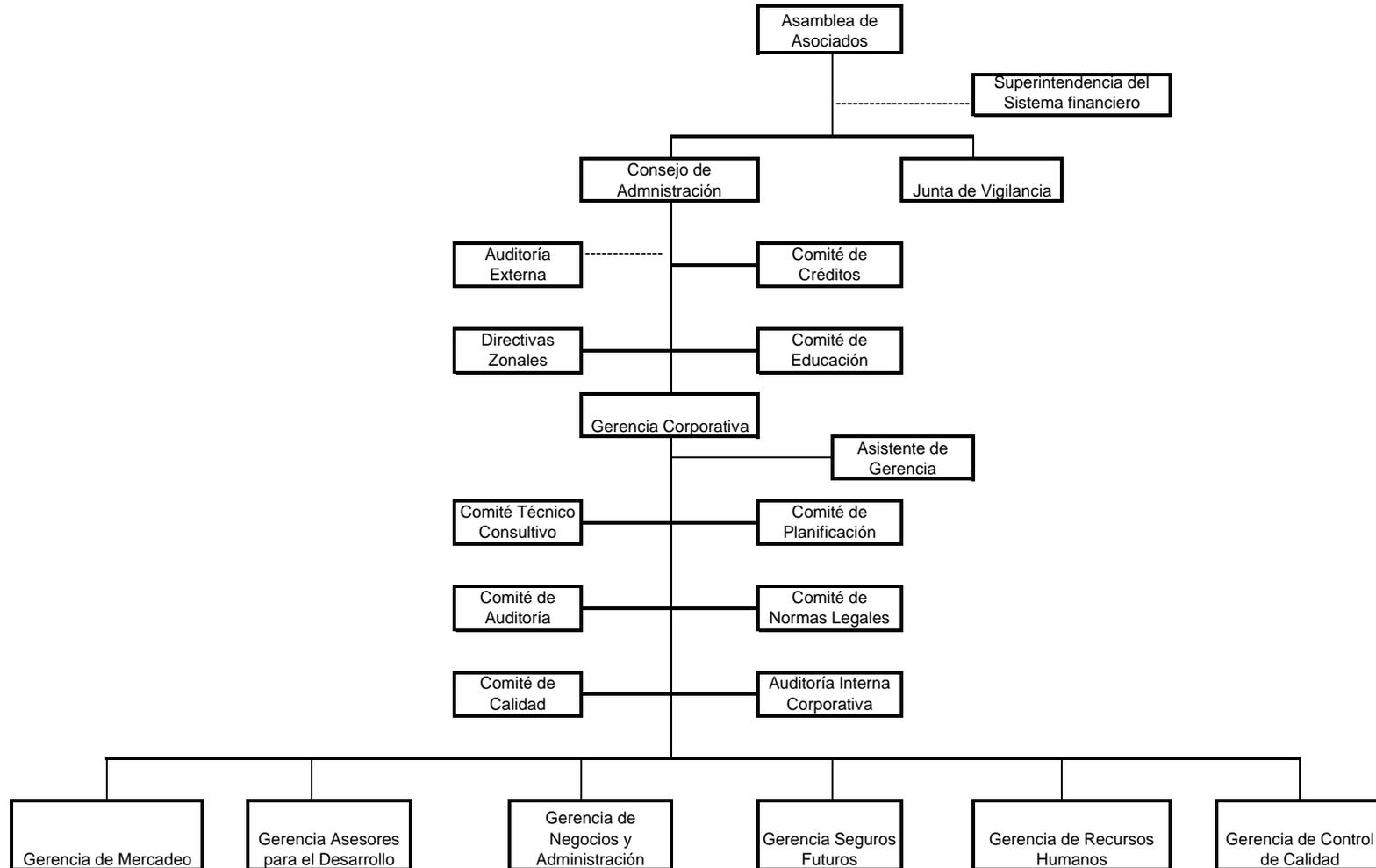


### 9. Otros Requisitos y Observaciones

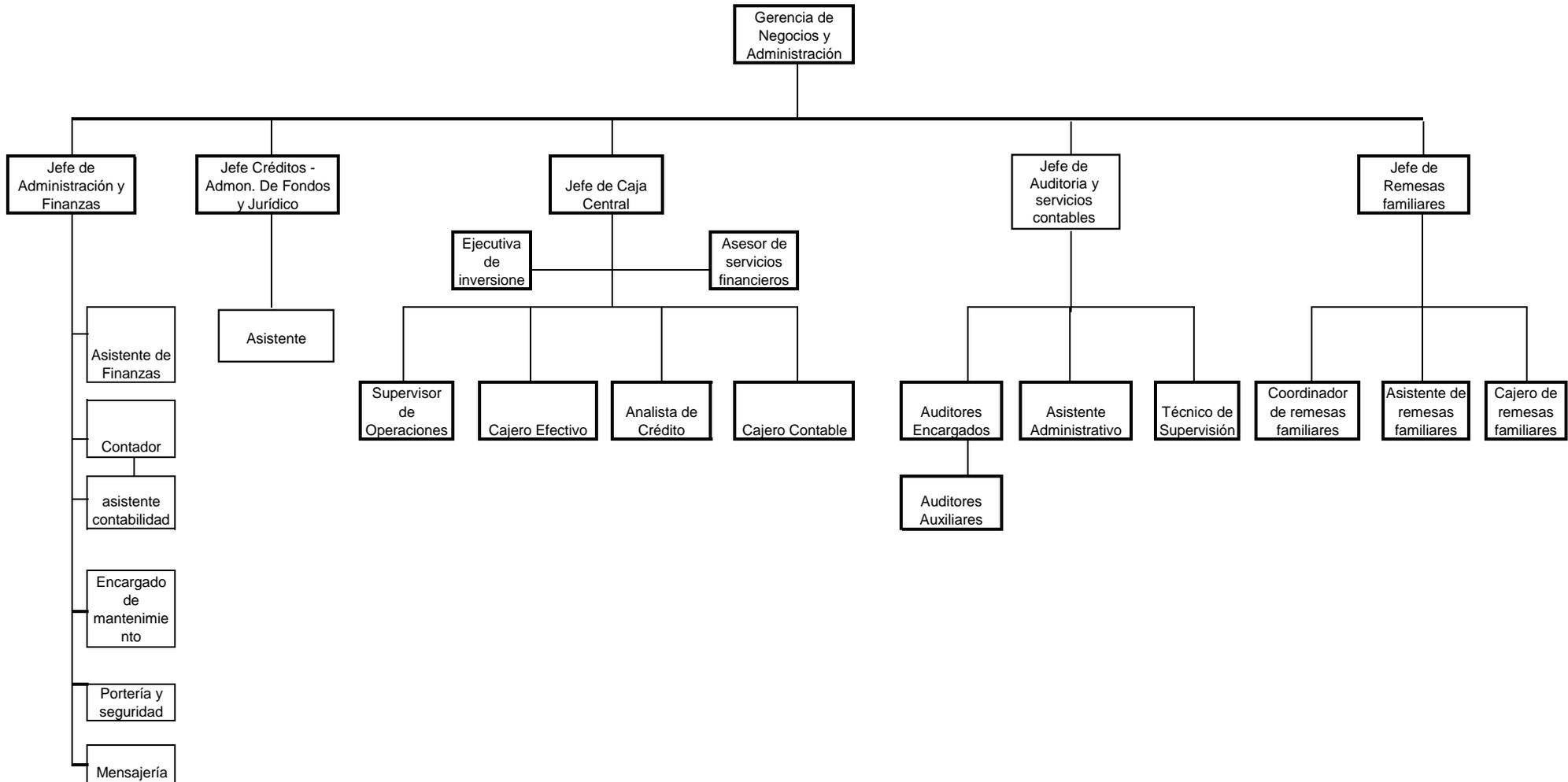
No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario

<b>FECHA</b>	
<b>ANALISTA RESPONSABLE</b>	
<b>APROBADO POR</b>	
<b>FECHA</b>	

**CORPORACION FEDECACES, de R.L.**  
**Organigrama – Corporación**



**CORPORACION FEDECACES, DE R.L.**  
**Organigrama - Gerencia de Negocios y Administración**



**CORPORACION FEDECACES, de R.L.**  
**Organigrama – Gerencia de Recursos Humanos**

