

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



TRABAJO DE POSGRADO
“CREACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE”

PRESENTADO POR
LIC. SUSANA BEATRIZ ZEPEDA DE MAGAÑA
LIC. JUAN CARLOS ZEPEDA MARROQUIN

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

DOCENTE ASESOR
MSC. EMMA ESPERANZA PERAZA DE BONILLA.

DICIEMBRE 2017

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



RECTOR

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE-RECTOR ACADEMICO

DR. MANUEL DE JESUS JOYA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

ING. NELSON BERNABE GRANADOS

SECRETARIO GENERAL

MSC. CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

MSC. CLAUDIA MARIA MELGAR DE ZAMBRANO

FISCAL GENERAL

LICENCIADORAFEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



DECANO

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE-DECANO

MSC. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

SECRETARIO DE LA FACULTAD

MSC. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

JEFE DE LA ESCUELA DE POSGRADOS

MSC. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO.

MSC. MAURICIO ERNESTO GARCIA EGUIZABAL

AGRADECIMIENTOS

A JEHOVÁ: Nuestro Dios, por haber sido infinitamente misericordioso y regalarnos la sabiduría e inteligencia necesaria y los recursos económicos para completar este proyecto.

A NUESTROS PADRES: Carlos Arturo Zepeda Godínez y Elida Etiel Marroquín de Zepeda, por su amor y apoyo incondicional durante nuestra formación en la vida.

A NUESTROS DOCENTES: a quienes les reconocemos el esfuerzo de compartir sus conocimientos con empeño y vocación.

A NUESTRA ASESORA DE TESIS: Máster Emma Esperanza Peraza de Bonilla, por habernos demostrado su profesionalismo y entrega, guiándonos sin reserva alguna por este proceso de tesis cuidando siempre hasta el más pequeño detalle con mucha paciencia.

A NUESTRA COORDINADORA DE MAESTRÍA: Máster Marta Raquel Quevedo Cierra, por su gran pasión por la Universidad, habiendo tomado el control de la Maestría enfocándose en lograr sacarnos adelante aun teniendo factores en contra.

A LOS COMPAÑEROS MAESTRANDOS: Por trabajar en equipo y lograr éste objetivo

A LA ALTA DIRECCIÓN DE MULTICOOP DE R.L.: por habernos abierto las puertas de su Empresa, dándonos acceso a toda su esencia y tomar en cuenta nuestro trabajo.

A NUESTROS COMPAÑEROS EN LA VIDA: Carlos Mauricio Magaña Saldaña y Carla Jazmín López de Zepeda, por habernos apoyado siempre e impulsarnos a ser mejor cada día, gracias por comprender todas nuestras ausencias en favor de este proyecto.

A PABLO ALEJANDRO MAGAÑA ZEPEDA: por aportarnos cada día alegría y ocurrencias, deseamos ser un buen ejemplo para ti y que nos superes en todo.

ÍNDICE	Pag.
INTRODUCCION.....	x
CAPÍTULO I.....	12
MARCO REFERENCIAL	12
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	13
1.1.1. Número de empleados	13
1.1.2. Estructura Organizativa	14
1.1.3. Misión.....	14
1.1.4. Visión	14
1.1.5. Valores.....	15
1.1.6. Principios	15
1.1.7. Localización y ubicación.....	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2.1 Formulación o enunciado del problema	16
1.2.1. Planteamiento del problema.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.4 COBERTURA Y ALCANCE	20
1.4.1. Cobertura temporal.....	20
1.4.2. Cobertura espacial	20
1.4.3. Alcance	20
1.5. OBJETIVOS	21
1.5.1 Objetivo general	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21

1.6.1 Enfoque de la investigación.....	21
1.6.2. Tipo de investigación realizada.	21
1.6.3. Alcance de la investigación	21
1.6.4. Diseño de recolección.....	22
1.6.5. Tiempo de la búsqueda de información.....	22
1.6.6 Fuentes de Información	22
1.6.7. Técnicas de investigación.....	22
1.6.8. Instrumentos de investigación.	22
1.6.9. Definición de la Población	23
1.6.10. Definición de variables en estudio	23
CAPÍTULO II.....	24
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	24
2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	25
2.1.1. Administración moderna de recursos humanos.....	25
2.1.2. Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos	26
2.1.3. Procesos básicos en la administración de recursos humanos	26
2.2. DEFINICIONES DE CONCEPTOS UTILIZADOS	27
2.3.1. Proceso	27
2.3.2. El proceso empleo o proceso para incorporar a las personas	28
2.3.3. El reclutamiento.....	28
2.3.4. La selección de personal.....	28
2.3.5. Proceso de selección.....	28
2.3.6. Talento	28
2.3.7. Proceso de Desarrollo de las personas.....	29

2.3.8. La capacitación.....	29
2.3.9. Manual de Procedimientos	30
CAPÍTULO III	31
DIAGNÓSTICO.....	31
3.1 METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO	32
3.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
3.2.1. Sobre la gestión del talento humano.....	34
3.2.2. Proceso empleo.....	36
3.2.3. Proceso de desarrollo de personal	39
3.3. Respuesta a las preguntas de investigación.....	42
CAPÍTULO IV	44
PROPUESTA DE CREACIÓN DE LOS PROCESOS: PROCESO EMPLEO Y PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS.....	44
4.1 Propuestas de mejora de la gestión del talento humano	45
4.1.1. Gerencia de recursos humanos	45
4.1.2. Manual de funciones.....	45
4.1.3. Manual de Procedimientos	45
4.1.4. Medición para el monitoreo de los procesos.	45
4.2. Manual de Funciones propuesto	46
4.3. Ilustraciones de los procedimientos creados.....	109
4.3.1. Procedimientos del Proceso Empleo	109
4.3.2. Procedimientos del Proceso de Desarrollo de personas	113
4.4. Manual de Procedimientos del Proceso Empleo.....	117
4.5. Manual de procedimientos del proceso de desarrollo de personas	126

4.6. Propuesta de medidas para evaluar los procesos de empleo y desarrollo de personas	133
4.6.1. Medidas para evaluar el reclutamiento.....	133
4.6.2. Medidas para evaluar la selección de personal.....	134
4.6.3. Medidas para evaluar el programa de capacitación.....	134
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
ANEXOS.....	140
ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS... ..	141
ANEXO 2. CUESTIONARIO ADMINISTRADO A LOS TRABAJADORES	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.	27
Figura 3.1 Resultados de la pregunta 1.....	37
Figura 3.2 Resultados de la pregunta 5.....	38
Figura 3.3 Resultados de la pregunta 8.....	39
Figura 3.4 Resultados de la pregunta 10.....	41
Figura 3.5 Resultados de la pregunta 11.....	41
Figura 3.6 Resultados de la pregunta 12.....	42
Figura 4.1 Ilustración del Procedimiento de reclutamiento externo. Fuente elaboración propia.....	109
Figura 4.2 Ilustración del procedimiento de reclutamiento interno. Fuente elaboración propia.....	110
Figura 4.3 Ilustración del procedimiento de entrevista de pre selección. Fuente elaboración propia.....	111
Figura 4.4 Ilustración del procedimiento de selección. Fuente elaboración propia	112

Figura 4.5 Ilustración del procedimiento de Inducción. Fuente elaboración propia	113
Figura 4.6 Ilustración del procedimiento de detección de necesidades de capacitación. Fuente elaboración propia	114
Figura 4.7 Ilustración del procedimiento de capacitación. Fuente elaboración propia	115
Figura 4.8 Ilustración del procedimiento de registro de capacitaciones. Fuente elaboración propia	115
Figura 4.9 Ilustración del procedimiento de seguimiento y evaluación de las capacitaciones. Fuente elaboración propia	116

INTRODUCCION

En este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial, donde las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad, las personas ya no se consideran, como en algún momento de la historia, un problema para las organizaciones sino una solución a los mismos; las personas que laboran para una empresa se han vuelto una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben gestionarlas; ya no son el recurso organizacional más importante, sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia.

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. ((Mondy & Noe, 2005))

Durante la Era Industrial la imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por la riqueza financiera. En la actualidad las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no dependen solamente de su tamaño sino de su capacidad de proporcionar soluciones a través de productos y servicios creativos e innovadores.

En la Era de la Información, los activos intangibles e invisibles toman rápidamente un lugar preferencial, uno de ellos es el Capital intelectual. Dicho capital está constituido por activos intangibles como: el capital interno que comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente se conoce como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna. El capital externo, que: comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.

La importancia de esta investigación radica en que se ha analizado el manejo del talento humano en una organización, detectando problemas relacionados con el mismo y, de esta manera, proponer mecanismos que hagan eficiente la gestión, tal es el caso de crear los procesos y procedimientos indispensables relacionados a la gestión del talento humano en la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, en adelante mencionada como MULTICOOP de R.L de C.V. Los procesos de interés para este estudio son: el proceso empleo y el proceso de desarrollo de personal.

Se presenta la investigación desarrollada en cuatro capítulos. El capítulo I contiene el Marco Referencial de la investigación, con los antecedentes de la empresa y de la gestión del Talento humano; el Planteamiento del Problema, en donde se explican las situaciones que se han generado en la empresa por no contar con procesos relacionados a la gestión del talento humano. Los objetivos planteados permiten visualizar lo que se pretende lograr con esta investigación. La Justificación expresa la importancia y la necesidad de realizar la investigación.

El Capítulo II contiene el marco de referencia de la investigación. Los antecedentes de la gestión del talento humano y de los manuales de procedimientos.

En el Capítulo III se presenta el diagnóstico de la situación de la empresa a través del análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En el Capítulo IV se presenta la propuesta de solución que consiste en crear los procesos que no están definidos y elaborar los procedimientos para cada uno de ellos. Por último se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para la empresa.

CAPÍTULO I
MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En El Salvador existe La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., quien es la organización cooperativa de segundo piso, fundada el 11 de junio de 1966, con 50 años, integrada por importantes Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, con presencia en los 14 Departamentos del país, las que atienden a diversos sectores de población salvadoreña, sean trabajadores asalariados privados o públicos, micro y pequeñas empresas, artesanos, agricultores, profesionales, y pequeños y medianos productores entre otros.(FEDECACES, 2017)

La Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de Responsabilidad Limitada de Capital Variable nació en el mes de enero del año dos mil dieciséis, iniciando operaciones el día catorce de marzo del año dos mil dieciséis.(Empresa, 2017)

Se define como una organización que se dedica a fomentar el ahorro de sus socios y conceder créditos en general al sector productivo de la población, con la intención clara de ser un apoyo a la economía nacional, impulsando el crecimiento de sus socios y clientes, ofreciendo servicios ágiles, de fácil tramitación, con calidad e integridad

Tiene como objetivo el prestar servicios financieros básicamente de intermediación, captando fondos de sus socios a través de cuentas de ahorro a la vista, ahorros programados y depósitos a plazo fijo, y colocar este dinero a través de créditos al sector productivo del país, mediante las líneas: prendaria, microcrédito, hipotecario, micro pago diario, pignorados y consumo.

1.1.1. Número de empleados

Actualmente la empresa cuenta con quince empleados: El Gerente General, el gerente legal/ recursos humanos, cinco analistas de crédito, el encargado de oficios varios, un cajero/a, un encargado de atención al cliente, un terminalista, un contador, un ejecutivo de negocios, un motorista y un vigilante.

1.1.2. Estructura Organizativa

La empresa tiene definida en el Reglamento Interno de Trabajo (MULTICOOP, Reglamento Interno de Trabajo, 2016) su actual estructura organizativa, definiendo sus puestos de la siguiente forma:

Artículo 6. Actualmente “La Cooperativa” cuenta con la siguiente estructura Organizativa:

- a) Asamblea General de Accionistas.
- b) Junta Directiva.
- c) Gerente General.
- d) Oficialía de Cumplimiento: Encargado de Cumplimiento.
- e) Departamento Administrativo: Terminalista, Atención al Cliente, Cajeros, Oficios Varios.
- f) Departamento de Créditos: Supervisor de Créditos, Analista de Créditos, Cobros Extrajudiciales y Recuperación de Mora.
- g) Departamento Jurídico: Gerente Legal, Encargado de Cobros Judiciales y Actos Notariales.
- h) Departamento de Operaciones: Contabilidad, Auditoría Externa e Interna.
- i) Departamento de Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos, Auxiliares.

1.1.3. Misión

Proporcionar el mejor servicio y facilidad de crédito para nuestros clientes y socios, solventando las necesidades económicas y resguardo del patrimonio a través de un equipo comprometido, diligente y motivado.

1.1.4. Visión

Constituirnos en una organización líder en el sector, como un apoyo financiero a nuestros socios y clientes, desarrollándonos conjuntamente para lograr una mayor productividad en la Sociedad.

1.1.5. Valores

TRANSPARENCIA: Mediante actividades voluntarias más allá del cumplimiento de las leyes que permitan generar confianza en nuestros socios y clientes.

LIDERAZGO: Generando capacidad de incidir en el ámbito social y económico para lograr trabajar de la mano con nuestros socios en el logro de metas y objetivos.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de aprovechamiento de todos los recursos de la organización, para mantener ventajas comparativas que permitan consolidar su posición en el Mercado.

INTEGRIDAD: es la capacidad de obrar con rectitud y limpieza. Significa actuar en todo momento bajo un compromiso personal con la honestidad, la franqueza y la justicia, es decir, vivir de acuerdo con los principios personales y morales. La actuación íntegra no es sólo hacer las cosas bien, sino intentar hacer las cosas correctas, ayudando a la realización propia y a la de los demás.

1.1.6. Principios

LIBRE ADHESIÓN. Nuestra Cooperativa se encuentra abierta a trabajar con las personas que así lo deseen y que cumplan con las obligaciones y políticas propias de la Empresa, sin discriminación alguna en razón de sus características o creencias.

AUTONOMÍA. No obstante trabajar con otras Empresas, la Cooperativa en sus decisiones es independiente, siendo manejada únicamente por sus miembros.

FORMACIÓN PERMANENTE. Sabedores de la necesidad de cambiar constantemente para mejorar, la Cooperativa brinda capacitación y educación a sus miembros y dirigentes para conseguir eficazmente nuestros objetivos institucionales.

COMPROMISO. La Cooperativa trabaja continuamente para el desarrollo de nuestra Comunidad a través de planes adecuados y aceptados por sus socios.

1.1.7. Localización y ubicación.

Tiene su domicilio en el Municipio de Chalchuapa, Departamento de Santa Ana

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Formulación o enunciado del problema

En la teoría de la Gestión del Talento Humano, se reconocen cinco áreas funcionales que permiten visualizarla como un sistema integrado, estas áreas son: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados. (Mondy & Noe, 2005)

A través del proceso empleo, también llamado proceso para integrar a las personas, una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

El proceso de desarrollo de los recursos humanos implica no solo la capacitación sino también la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

Otra forma de plantear las funciones de la Gestión del Talento Humano, la ofrece Chiavenato (Chiavenato, 2009) de la siguiente manera: Procesos para integrar personas (incluye el reclutamiento y la selección), Procesos para organizar a las personas (incluye el diseño de puestos y la evaluación del desempeño), procesos para recompensar a las personas (incluye la remuneración, las prestaciones, los incentivos), procesos para desarrollar a las personas (incluye la formación, el desarrollo y el aprendizaje, la administración del conocimiento), procesos para retener a las personas (incluye la higiene y seguridad, la calidad de vida, las relaciones con los empleados y los sindicatos) y procesos para auditar a las personas (incluye el banco de datos, los sistemas de información administrativa).

Aunque los diferentes autores no nombren los procesos de igual forma, estos coinciden en el desarrollo de la gestión del talento humano. Se entiende por proceso al

conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden sistemático de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio.(Chiavenato, 2009)

En la Cooperativa se ha detectado que estos procesos no se reconocen y mucho menos se llevan a cabo, esta carencia de sistematización en el manejo del talento humano puede deberse a que la Cooperativa es una empresa nueva que tiene menos de dos años de funcionamiento, sin embargo, no es un justificante de la falta de los mismos y esto es motivo de investigación.

Se ha verificado que la empresa sí tiene establecidos los requisitos de ingreso de personal, en su Reglamento Interno, cuyo artículo 12 menciona los procedimientos de selección: Los administradores o las administradoras de “La Cooperativa” únicamente atenderán las solicitudes que reúnan los requisitos establecidos en el artículo anterior y emplearán a aquellas personas que ofrezcan mejores cualidades de idoneidad, honradez y responsabilidad previa comprobación de la autenticidad de la documentación presentada. La persona que sea aceptada por los administradores o las administradoras de “La Cooperativa” firmarán un contrato individual de trabajo.

De igual forma se mencionan los procedimientos de contratación, en el Artículo 14. Todo trabajador y trabajadora, ingresará en calidad de prueba, por un período de treinta días contados a partir de la fecha en que inició las labores en la Cooperativa. Durante este período o a su vencimiento cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad para ninguna de las partes; concluido los treinta días de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato; éste continuará por tiempo indefinido salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita. Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

Aunque se mencionan los procedimientos, los tales no están definidos dentro de una visión sistemática integral de la Gestión del Talento Humano. Los puestos de trabajo que se presentan en la estructura orgánica se establecieron considerando que son los que permiten la mínima función en este tipo de empresa, pero no existe un estudio sobre sus funciones, procedimientos y desempeño. (Empresa, 2017)

La empresa cuenta con un manual de funciones, que han sido designadas siguiendo el criterio de los directivos, por comparación con puestos similares en otras empresas del rubro. (Empresa, 2017)

Se puede establecer preliminarmente que lo anterior representa un problema para la empresa, ya que la gestión del talento humano se desarrolla como una actividad desordenada que se ejecuta empíricamente, sin parámetros definidos; las consecuencias que podrían derivarse de esta situación son, entre otras, tener un alto índice de rotación de personal, falta de orientación en el futuro del talento humano, incertidumbre sobre los requerimientos necesarios al momento de promover a un empleado o empleada y sobre todo falta de motivación del personal y mal clima organizacional en la Sociedad Cooperativa.

Un fenómeno observado en la empresa, es el índice de Rotación de personal que se ha registrado en el último año y se evidencia que el puesto que más rotación ha sufrido es el de analistas de crédito, seguido por el de cajero, y en tercer lugar el de contador; que, por la naturaleza de la empresa, son de suma importancia en el funcionamiento de ella, esto podría ser resultado de un deficiente procedimiento de selección de personal. (Chiavenato, 2009)

Al no existir procesos y procedimientos definidos en el área de Reclutamiento, Inducción y Promoción del personal; limita la integración de personal calificado en las áreas que es requerido. El procedimiento actual de reclutamiento se hace publicando a través de una importante red social (Facebook) y con carteles colocados afuera de la agencia. Se hace hincapié en que solamente se reciben currículos enviados a través de correo electrónico. (Empresa, 2017)

El proceso de reclutamiento y selección lo hace la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, y se lleva una base de datos por puesto de trabajo y solamente se archivan electrónicamente las personas que cumplen con los requisitos. Es un mecanismo continuo de recibir y procesar currículos.

1.2.1. Planteamiento del problema.

Ante la situación planteada, en donde se observa carencia de procedimientos definidos y comprobados, surgen las preguntas que guiaron esta investigación:

¿Qué problemas se generan en la gestión del talento humano al no contar con procesos definidos?

¿Es posible crear los procesos relacionados con la gestión del talento humano, sobre la base de una estructura formal, para el aprovechamiento de los recursos administrativos, contando con personal adecuado para las funciones que se requieren?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la Era del Conocimiento, el éxito de una empresa está relacionado con saber gestionar el talento humano. Según Chiavenato (2009), el talento se define como poseer un diferencial competitivo que valore a la persona trabajadora, distingue cuatro aspectos esenciales del talento: conocimientos, habilidades, juicio y actitudes.

Contar con talentos humanos dentro de la organización, no es una tarea sencilla si no se cuenta con un proceso de empleo y del desarrollo del personal bien estructurado, que permita a la Gerencia de Recursos Humanos realizar los procedimientos adecuados para garantizar que las personas que formarán parte de la organización sean las idóneas y cumplan las expectativas que lleven al buen logro de los objetivos institucionales.

Es necesario realizar un análisis sistemático de la función de proceso empleo y del proceso de desarrollo de personas que permita definir una forma de hacer las cosas, que independientemente de quien esté a cargo del área de recursos humanos, garantice el ingreso, permanencia y buen desempeño de Talentos humanos que aporten sus conocimientos, habilidades, juicio y actitudes a la consecución de las metas establecidas tanto en cada puesto de trabajo como en la organización.

Es por tal motivo que es de suma importancia la creación de los procesos relacionados con la gestión del talento humano en MULTICOOP, especialmente en aquellos que involucran la incorporación de personas (reclutamiento y selección) y los Procesos para desarrollar a las personas (capacitación).

1.4 COBERTURA Y ALCANCE

1.4.1. Cobertura temporal

Se consideran para la investigación, los registros de personal desde el 2016 y los empleados de la empresa que estén laborando desde enero hasta noviembre de 2017.

1.4.2. Cobertura espacial

La investigación se desarrolló en el área de recursos humanos de MULTICOOP de R.L de C.V., ubicada en las oficinas centrales de Chalchuapa.

1.4.3. Alcance

Los procesos diseñados son los correspondientes a dos de las principales funciones de la Administración de Recursos Humanos: El proceso empleo que involucra al reclutamiento y selección de personal; y el desarrollo de recursos humanos, que involucra a la capacitación. No se incluirán los procesos de las funciones de compensación y prestaciones, seguridad social y salud, relaciones laborales con los empleados.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Diseñar los procesos relacionados a la gestión del talento humano en la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de R.L de C.V.

1.5.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar los procedimientos existentes en la empresa, relacionados con la integración y desarrollo del personal.
- 2) Diagnosticar la situación actual con respecto a los problemas que se generan en las actividades de integración de personal, y desarrollo de los empleados.
- 3) Proponer una metodología que permita desarrollar en forma sistemática los procesos relacionados al reclutamiento, selección y capacitación del talento humano.
- 4) Proponer instrumentos e indicadores que permitan el monitoreo de los procesos diseñados.

1.6.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Enfoque de la investigación

Se ha considerado el enfoque cuantitativo, por la naturaleza de la información a utilizar,

1.6.2. Tipo de investigación realizada.

El tratamiento de las variables es no experimental, ya que no se manipula a conveniencia.

1.6.3. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, pues se busca describir una situación específica de la empresa con el fin de proponer una solución efectiva.

1.6.4. Diseño de recolección

Se trabajó con un diseño de recolección transversal, ya que solo se hará en un momento específico en el tiempo.

1.6.5. Tiempo de la búsqueda de información

La búsqueda de información se hizo en forma retrospectiva.

1.6.6 Fuentes de Información

La información necesaria para realizar la investigación se obtuvo de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes de información primaria están conformadas por la información obtenida a través de los instrumentos de recolección utilizados: la guía de entrevista y el cuestionario.

Las fuentes de información secundaria las constituyen los documentos administrativos de la empresa, libros y documentos relacionados.

1.6.7. Técnicas de investigación.

Las técnicas de investigación a utilizar son la entrevista, el censo y la revisión documental.

Se realizará entrevista a la gerente de recursos humanos, cuestionarios a los empleados a fin de conocer su opinión sobre el proceso seguido para su contratación y como se llevan a cabo las capacitaciones.

1.6.8. Instrumentos de investigación.

Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista, el cuestionario, los manuales y documentos de la gestión.

1.6.9. Definición de la Población

La población en estudio la constituye los quince trabajadores de la empresa incluyendo a la gerente de recursos humanos, ya que es una población pequeña, se decidió utilizar el censo, administrando el cuestionario al total de empleados.

1.6.10. Definición de variables en estudio

<i>Tabla 1.1. Definición de las variables en estudio.</i>	
Macrovariables	Microvariables
Gestión del talento humano	Problemas de gestión
Procesos para integrar personas	Reclutamiento Selección
Procesos para desarrollar a las personas	Capacitación

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.1. Administración moderna de recursos humanos

Chiavenato define que la gestión del talento humano en las organizaciones como “la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. (Chiavenato, 2009, p49).

Recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios, son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas.

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing).

La Administración de recursos humanos se adapta rápidamente a los nuevos cambios, de una manera amplia e irreversible; deja de ser administración de recursos humanos para transformarse en gestión del talento humano; deja de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora en donde se considera que las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

2.1.2. Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos

Los papeles que en la actualidad asumen los profesionales de los recursos humanos son múltiples, ellos deben desempeñar roles operativos, y al mismo tiempo, estratégicos. Las cuatro funciones principales de la Administración de recursos humanos son:

- a) Administración de estrategias de recursos humanos. La manera en que recursos humanos ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
- b) Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que recursos humanos ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
- c) Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que recursos humanos ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
- d) Administración de la transformación y el cambio. La manera en que recursos humanos ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

2.1.3. Procesos básicos en la administración de recursos humanos

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra con ellos. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.

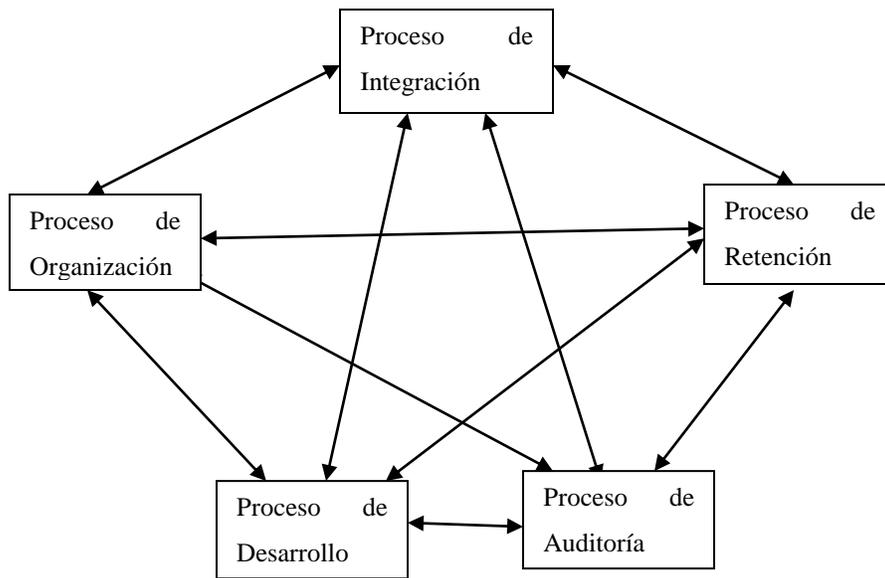


Figura 2.1. Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.
(Fuente : Idalberto Chiavenato octava edición).

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

2.2. DEFINICIONES DE CONCEPTOS UTILIZADOS

2.3.1. Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso ese entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. (Chiavenato, 2009)

2.3.2. El proceso empleo o proceso para incorporar a las personas

A través del proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

2.3.3. El reclutamiento

El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.

2.3.4. La selección de personal

La selección es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa. El éxito de estas tres tareas es vital si la organización desea cumplir su misión con eficacia.

2.3.5. Proceso de selección

Comienza comúnmente con la entrevista preliminar, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados, a continuación, los solicitantes llenan la solicitud de empleo de la empresa, después, avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y verificaciones de referencias y antecedentes, El gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico.(R. Wayne Mondy y Robert M. Noe 9ª edición).

2.3.6. Talento

El *Diccionario de la Real Academia Española* define el talento como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, si se analiza esta definición cuidadosamente, se observará que aparentemente todas las personas son talentosas, no importa si se tiene mucha o poca capacidad. El concepto de talento se puede restringir si se observa desde el punto de vista del desarrollo de competencias, considerando así talentosas

a las personas capaces de desempeñarse de manera sobresaliente en la función que tienen asignada.

2.3.7. Proceso de Desarrollo de las personas

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.(Chiavenato, 2009)

2.3.8. La capacitación

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización. Se sostendrá la estrategia de mantener al personal entrenado y debidamente capacitado. Se implementará la política de evaluación de aquellas capacitaciones que tratan sobre procesos indispensables para el funcionamiento de la cooperativa tales como procesos operativos y de atención al cliente a fin de realizar una retroalimentación del aprendizaje de los empleados cuando sea necesario.

Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración para implementar y evaluar no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que los programas capacitación y desarrollo los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Además, se debe evaluar y monitorear el programa de capacitaciones y desarrollo.

2.3.9. *Manual de Procedimientos*

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.(Franklin, 1998)

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1 METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

Tal como se planteó en la metodología de la investigación, se considerará el estudio de las variables relacionadas a los procesos de gestión del talento humano: proceso empleo y el proceso de desarrollo del personal.

La investigación se realizó por fases, en cada una de las cuales se desarrollaron las actividades específicas siguientes:

Fase 1. Recolección de la información. Para realizar esta fase fue necesario operacionalizar las variables en estudio y a partir de esto se elaboró el instrumento de recolección, que para el caso fue la guía de entrevista realizada a la gerente de Recursos Humanos de la empresa (anexo 1), cuestionario para ser administrado a los trabajadores (anexo 2) con el fin de conocer su opinión sobre la existencia de procesos definidos y la consulta de los manuales de la empresa en donde se encuentran referencias a los procesos en estudio para verificar si están definidos o no.

Tabla 3.1. Operacionalización de variables/categorías.

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Definición instrumental
Gestión del talento humano	Responsabilidades y actividades que realiza el área de recursos humanos	Actividades de la gestión	Problemas de gestión Medición de los procesos	Guía de entrevista Cuestionario Fuentes secundarias
Proceso empleo	Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.	Reclutamiento de personal Selección de personal	Actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización. Criterios de medidas para evaluar el reclutamiento Actividades para escoger al mejor candidato para un puesto Cociente de selección	Guía de entrevista Cuestionario Fuentes secundarias.

Proceso para desarrollar a las personas	Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal	Capacitación	Plan de la capacitación Participación en las decisiones de capacitación	Guía de entrevista Cuestionario Fuentes secundarias.
---	--	--------------	--	--

Una vez operacionalizadas las variables, se procedió al diseño de los instrumentos. Se utilizó la técnica de Entrevista estructurada y como instrumento una guía de entrevista, administrándola a la gerente de Recursos Humanos, se indagó sobre la existencia de procesos definidos y documentados con relación al reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño de los empleados. Se indagó sobre los problemas que se generan en el área que dirige, sus funciones como gerente, su equipo de trabajo, las desventajas de no contar con procesos documentados y si se desarrollan adecuadamente los procedimientos para cada proceso.

Objetivo de la Entrevista: Recopilar información sobre la gestión de la empresa en general, la existencia de manuales organizativos, estructura organizativa y su relación con el proceso de gestión del talento humano en la empresa.

Se consideró la técnica del censo, administrando un cuestionario a cada empleado, para conocer su opinión sobre el procedimiento seguido al ser contratado y si ha recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo.

Otra técnica fue la consulta a fuentes secundarias o bibliográficas, se recolectó la documentación que está relacionada directamente con el área de recursos humanos, como los manuales de funciones, reglamento interno de trabajo, entre otros; con el fin de establecer su relación con los procedimientos en estudio.

Fase 2. Análisis e interpretación de resultados. En esta fase se identificaron los procesos que existen y los que no están definidos, los problemas que se derivan de no contar con ellos y las desventajas administrativas que generan.

Como resultado de este análisis se pretende dar respuesta a las preguntas que guiaron la investigación, por medio de la discusión de resultados.

Fase 3. Diseño de los procesos de gestión del talento humano. Para el desarrollo de la última fase a través de los resultados obtenidos en la fase dos se diseñaron los procesos de empleo y desarrollo de personal, considerando los subprocesos de reclutamiento, selección y capacitación; así como un sistema de medición de su eficiencia. La propuesta contiene:

- a) La creación de los procedimientos para uno de los procesos.
- b) La Identificación de responsables en cada procedimiento.
- c) Los criterios de medición de eficiencia en los procesos.
- d) Se propone además la documentación utilizando un Manual de Procedimientos de los procesos de empleo y de desarrollo personal en la empresa.

3.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos en la investigación, en cada una de las variables en estudio.

3.2.1. Sobre la gestión del talento humano

Para indagar sobre cómo se realiza la gestión del talento humano en la empresa se entrevistó a la gerente de recursos humanos. Se obtuvo la siguiente información al respecto:

La empresa cuenta con un enunciado de misión, visión y valores y se da a conocer al momento de la inducción de cada empleado. También se ha colocado en lugares visibles en la empresa. Se cuenta con una estructura definida desde el Reglamento Interno de Trabajo y representada en un organigrama.

El área de recursos humanos solo cuenta con una persona quien realiza todas las funciones del área, que están definidas en un Manual de Funciones que elaboraron, pero

que considera que no está completo; sin embargo, sirve de guía para explicar las funciones a los trabajadores.

El hecho de contar solamente con una persona encargada del área es una desventaja para la organización, ya que el talento humano debe gestionarse adecuadamente, lo que involucra muchos procesos según las funciones de Recursos humanos.

Realizando el análisis documental, se constató que sí están definidas las funciones de la gerente de recursos humanos pero que no se consideran otros puestos de trabajo en el área a futuro.(MULTICOOP, Manual de Funciones, 2017)

Las funciones definidas son las siguientes:

- a) Determinar el perfil de las personas que se necesitan para cubrir los puestos que ofrece la sociedad, convocar a los aspirantes, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneo, capacitarlo e inducirlo a que se adapta al puesto lo más pronto posible.
- b) Gestionar las remuneraciones, horarios de trabajo, vacaciones, retenciones, descuentos, etc.
- c) Influir o inducir a los trabajadores para que realicen sus trabajos o tareas y cumplan los objetivos de manera eficiente.
- d) Controlar el desempeño de los trabajadores, a través de evaluaciones continuas.
- e) Velar por los procesos disciplinarios, sancionar al trabajador por el cometimiento de faltas, aplicando la sanción más adecuada prevista en el reglamento interno de la sociedad.
- f) Aplicar el proceso de reclutamiento de personal.
- g) Realizar el proceso de selección de personal.
- h) Efectuar fase de contratación.
- i) Realizar el proceso de inducción al nuevo personal contratado y aquel que ha cambiado de funciones.
- j) Mantener actualizada la base de datos del personal.
- k) Identificar necesidades de Capacitación.

Hasta el momento, la gerente de recursos humanos ha sido capaz de manejar todos los procesos involucrados en la gestión del talento humano porque la empresa está iniciando y cuenta solamente con quince trabajadores.

En la gestión del talento un elemento importante es el control o monitoreo de la efectividad de ella, por lo que se investigó si se mide la eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación y si existen algunos indicadores para hacerlo. Se preguntó si utilizaban algunas de las siguientes medidas de eficiencia:

- a) Actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.
- b) Criterios de medidas para evaluar el reclutamiento
- c) Escoger al mejor candidato para un puesto
- d) Cociente de selección
- e) Desarrollo de competencias para ser más productivo.
- f) Costos y resultados de la capacitación

La respuesta fue negativa. No se conocen medidas para realizar la medición de resultados en la gestión del talento humano.

3.2.2. Proceso empleo

3.2.2.1. Reclutamiento

Se indagó sobre el medio por el cual el candidato se enteró de la oferta de empleo, el resultado se observa en el gráfico:

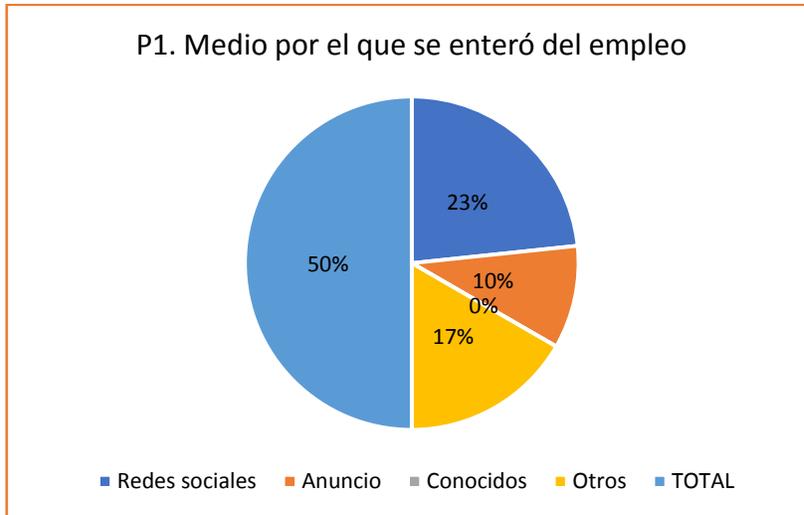


Figura 3.1. Resultados de la pregunta 1.

La mitad de los empleados manifiesta que se enteró por las redes sociales, específicamente el Facebook. El resto de los empleados se enteró al ver el anuncio pegado en la entrada de la empresa.

En la entrevista realizada a la gerente de Recursos Humanos, se evidencia la preferencia de la empresa en usar la red social mencionada, pues consideran que es un medio efectivo y barato para promocionar sus ofertas.

El total de los empleados coincide en que se les explicó el proceso a seguir durante el reclutamiento, pero desconocen si existen manuales de procedimientos que guíen los mismos. (pregunta 2)

En la investigación se constató que la empresa solamente cuenta con el manual de funciones, según la gerente se está diseñando el manual de inducción, pero no se tiene al momento. No se cuenta con un manual de procedimientos que contenga los procesos principales de la gestión de recursos humanos. Esto es una desventaja porque, aunque se explican, no se hace de forma sistemática en cada caso.

Los requisitos de cada puesto, que son anunciados en las ofertas son definidos por la gerente de recursos humanos en consulta con los otros gerentes. Los perfiles son definidos también por el gerente, pero no están documentados en ningún instrumento de gestión.

3.2.2.2. Selección

Cuando se preguntó a la gerente sobre quién es el encargado de decidir la contratación de un candidato que ha sido seleccionado, respondió que es ella quien decide, pues así está establecido en sus funciones. (Manual)

A los empleados se les explica el procedimiento a seguir para ser contratado, explicándoles los documentos que deben presentar. También se les da inducción, a cargo de la gerente de recursos humanos primeramente y luego por el jefe de la unidad a la que ingresa.

Esto se confirma, al preguntar al empleado sobre el proceso que siguió al ser contratado. El 100% de ellos respondió que si recibieron indicaciones sobre el proceso a seguir y se les dio inducción.

Al consultar sobre si les dieron a conocer la misión, visión y valores de la empresa, un 20% dijo que no, como se observa en la gráfica correspondiente.



Figura. 3.2. Resultados de la pregunta 5.

El total de empleados manifestó que sí se les explicaron las funciones al momento de ser contratado, pero todos ellos coincidieron en que no se utilizó un manual para tal fin. Se encontró que, al no existir un manual de funciones, es común que las mismas cambien con el tiempo o en ciertas circunstancias, casi la mitad de los empleados confirmó que algunas veces ha sucedido esto.

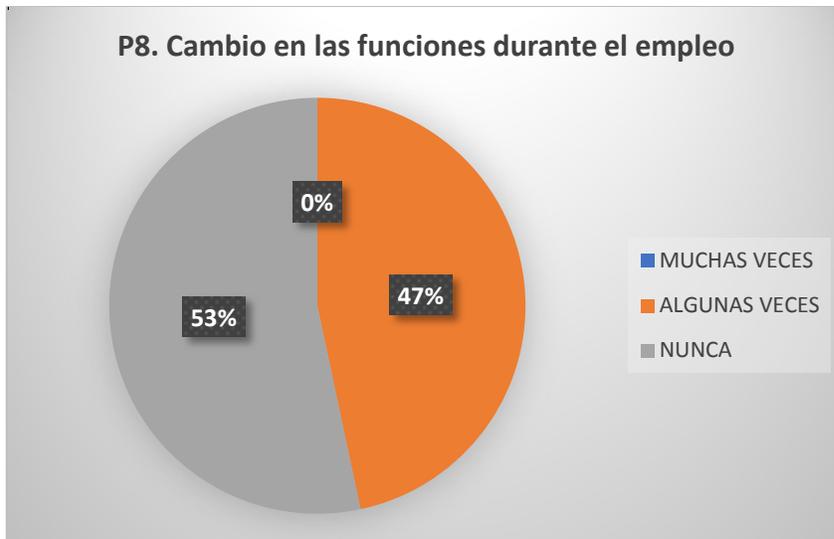


Figura 3.3. Resultados de la pregunta 8

3.2.3. Proceso de desarrollo de personal

3.2.3.1. Capacitaciones

La gerente de recursos humanos manifestó que sí se cuenta con un plan de capacitaciones en la empresa, al realizar la investigación documental, se observó que existe una calendarización de capacitaciones, que contempla: fecha, tema, duración y lugar; sin embargo, no contempla a quiénes irá dirigida cada una, por lo que se concluye que no existe un plan de capacitaciones que se base en un diagnóstico de necesidades de los empleados.

Las capacitaciones a impartir son decididas y gestionadas por la gerente de recursos humanos.

Los temas impartidos en las capacitaciones durante el año 2017 son:

- 1) El poder de la actitud.
- 2) El lenguaje de la comunicación positiva
- 3) Técnicas telefónicas efectivas.
- 4) Como manejar las quejas y al cliente irritado
- 5) El arte de satisfacer a los clientes.
- 6) Calidad de vida: equilibrio vida y trabajo
- 7) Mercadeo y promociones del negocio.
- 8) Estrategias de atracción de clientes
- 9) Microcréditos con énfasis en la educación financiera.
- 10) Neuro-cobranzas
- 11) Neuromarketing financiero.
- 12) Neuro-managment financiero.

Se realizó una pregunta a los trabajadores sobre las instalaciones de la empresa y si eran adecuadas para realizar sus funciones, el 100% de ellos dijo que sí. Esto contribuye a que el trabajador se sienta físicamente bien en su lugar de trabajo y tenga una actitud favorable en su puesto.

Con respecto a las capacitaciones recibidas, consideran que no siempre son las necesarias para realizar mejor sus funciones. El 33% manifiesta que solo algunas veces están relacionadas con su puesto de trabajo. Y solo el 34% considera que se le ha tomado en cuenta a la hora de decidir sobre qué áreas o temas desea recibir capacitación.

El 50% de los trabajadores manifiesta que las capacitaciones algunas veces son de utilidad para su puesto, el 33% manifiesta que siempre les son útiles, pero hay un 7% de empleados que considera que nunca les han sido útiles. Esto debe ser considerado al momento de elaborar el plan de capacitaciones, tomando en cuenta la participación de los involucrados en las decisiones sobre los temas.

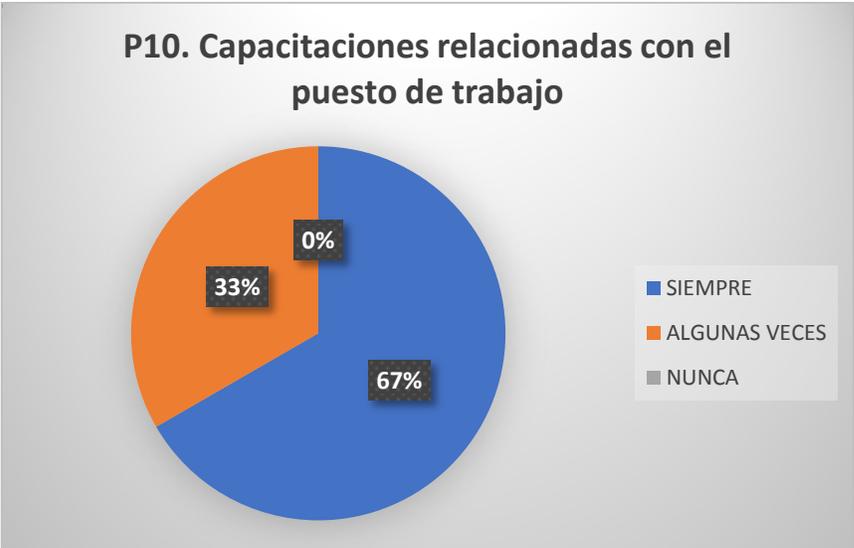


Figura. 3.4. Resultados de la pregunta 10.

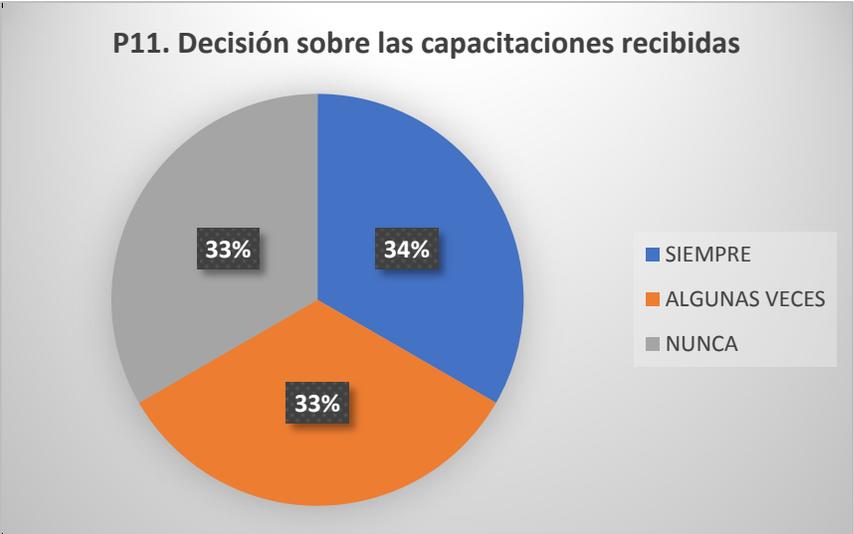


Figura 3.5. Resultados de la pregunta 11

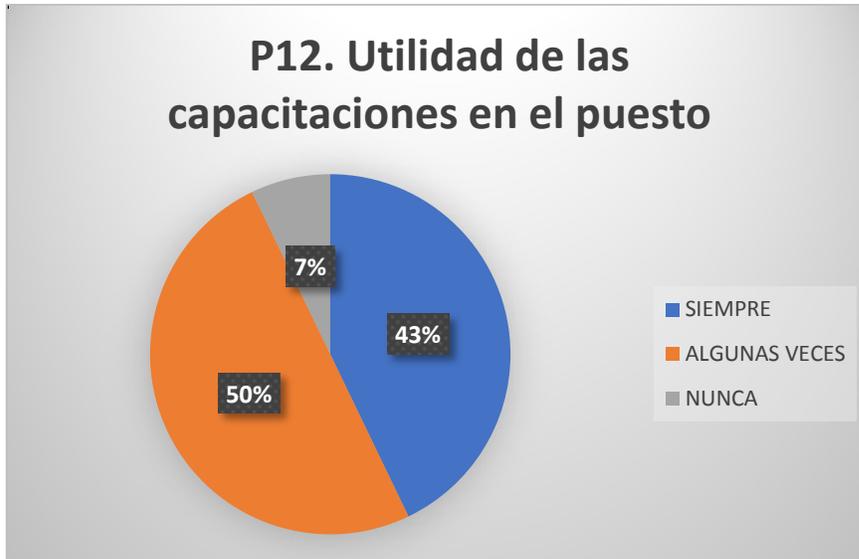


Figura. 3.6. Resultados de la pregunta 12

3.2.3.2. Evaluación del desempeño

En este proceso se constató que no existe un sistema de evaluación del desempeño, lo confirmó tanto la gerente de recursos humanos como los empleados.

3.3. Respuesta a las preguntas de investigación

Al dar respuesta a las preguntas que guiaron la investigación:

¿Qué problemas se generan en la gestión del talento humano al no contar con procesos definidos?

Se encontró que un problema es que la gestión del talento humano recae en una sola persona, que por el momento puede asumir las funciones porque solo trabajan quince personas en la actualidad, pero que a medida que la empresa crezca no podrá con la carga de trabajo, dentro de sus funciones se encuentra realizar todos los procesos relacionados a la gestión.

La investigación se enfocó en los dos procesos principales para garantizar que la empresa cuente con el mejor trabajador en el puesto, estos procesos son el proceso empleo

y el proceso de desarrollo del personal, y se constató que no ha sido posible desarrollar ni documentar estos dos procesos fundamentales, debido a la carga laboral de la encargada del área.

Al no contar con los procesos definidos no se tienen los procedimientos que los componen y, si bien se han ejecutado algunos, no se ha hecho de forma sistemática ni siguiendo una guía establecida.

En el desarrollo de las funciones también es un problema el no contar con un plan de capacitaciones diseñado desde las necesidades de cada puesto y tomando en cuenta la opinión de sus ocupantes.

Otro problema es que no se cuenta con un programa de evaluación del desempeño, que al momento no ha generado consecuencias negativas, pero que es necesario para medir los resultados y con base en ellos recompensar a los trabajadores o generar planes de mejora en aquellos que resulten deficientes.

La otra pregunta guía es: ¿Es posible crear los procesos relacionados con la gestión del talento humano, sobre la base de una estructura formal para el aprovechamiento de los recursos administrativos, contando con personal adecuado para las funciones que se requieren?

Con base en los resultados de la investigación se concluye que sí es posible crear el proceso empleo que incluya el procedimiento de Reclutamiento y de Selección de personal; y el proceso de desarrollo de personas que incluya el procedimiento de capacitaciones. Documentados a través del Manual de Procedimientos que se propondrá como solución para la empresa. Además, se considera necesario elaborar un nuevo manual de funciones con una propuesta de estructura organizativa que vaya acorde con el rol de la empresa en la actualidad.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LOS

PROCESOS: PROCESO EMPLEO Y PROCESO

DE DESARROLLO DE PERSONAS

4.1 Propuestas de mejora de la gestión del talento humano

Una vez detectado los problemas en la gestión del talento humano, se han propuesto una serie de instrumentos para mejorar dicha gestión.

4.1.1. Gerencia de recursos humanos

Se propone crear una gerencia de recursos humanos, dirigida por un gerente que tiene bajo su cargo dos colaboradores auxiliares para que operativicen los dos procesos creados.

4.1.2. Manual de funciones

Se propone una modificación de la estructura organizativa incluida en el manual de funciones para la empresa.

Se ha creado un manual de funciones para que los trabajadores conozcan qué deben hacer en su puesto de trabajo; este manual será de mucha utilidad en varios elementos de los procesos, pues en la inducción se utilizará como guía para el nuevo empleado, se podrá usar como base para diseñar un eficiente programa de evaluación de desempeño, también servirá como guía para realizar el plan de capacitaciones.

4.1.3. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos se ha elaborado para que pueda ser ejecutado en las condiciones actuales de la empresa, aun si no cuentan con los auxiliares propuestos, se han diseñado de tal forma que faciliten su ejecución; sin embargo, deberán revisarse para monitorear el proceso y buscar la mejora continua.

4.1.4. Medición para el monitoreo de los procesos.

Se consideró proponer medidas para controlar el eficiente desarrollo de los procesos, con el fin de monitorear su efectividad.

4.2.Manual de Funciones propuesto

**MANUAL DE FUNCIONES
SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
MULTICOOP DE R.L. DE C.V.**

NOVIEMBRE, 2017

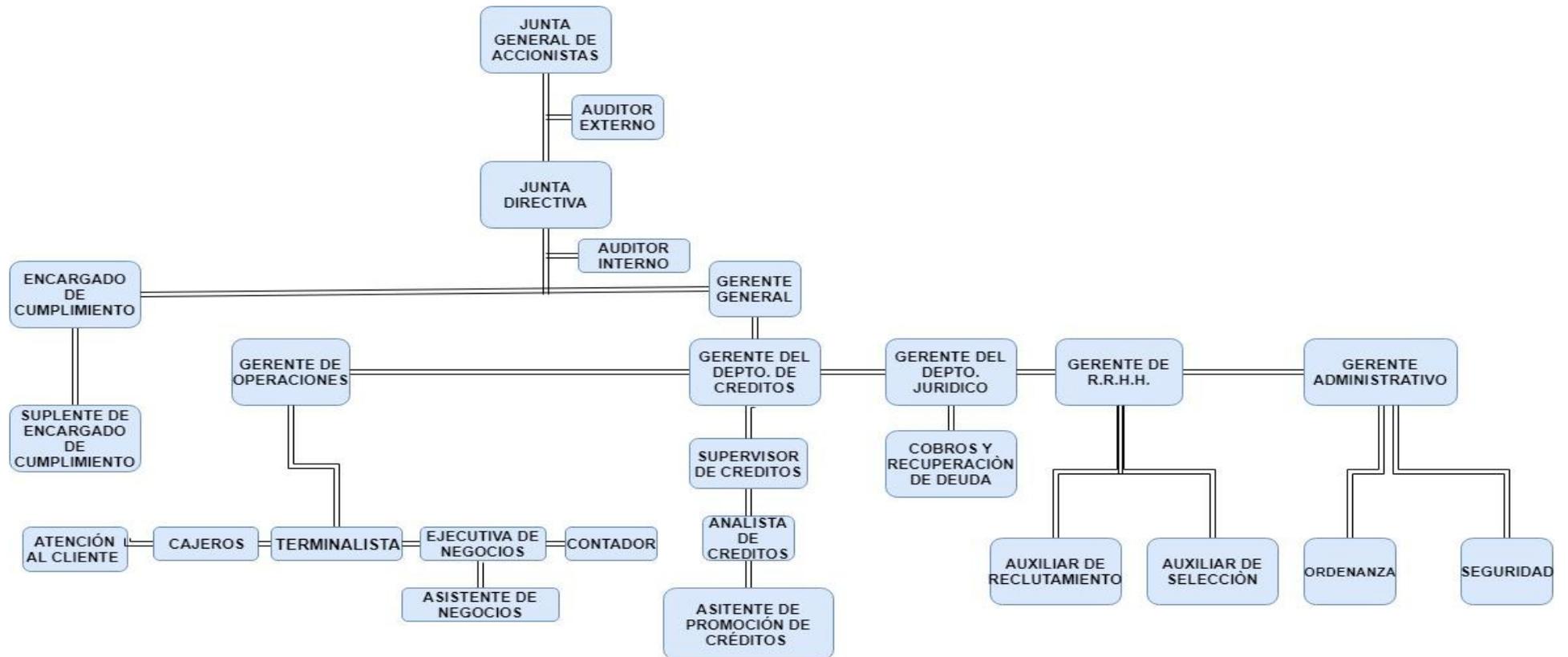
INTRODUCCIÓN.

Actualmente las empresas buscan estandarizar sus procesos por varias razones importantes, en primer lugar facilitan la comunicación sobre cómo opera la empresa, permitiendo que los que desempeñan cada puesto de trabajo tengan los conocimientos del rol que ejecutarán, el quehacer del puesto de trabajo, el objetivo del mismo, de quien dependen jerárquicamente y principalmente las funciones del puesto.

El presente manual de funciones tiene por finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa y es una herramienta técnica para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos, y se vuelve necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la buena ejecución del trabajo.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V.
MULTICOOP

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I. Nombre del Puesto: Junta o Asamblea General de Accionistas.

II. Descripción del puesto:

Es la máxima autoridad, participa de manera activa en reuniones de trabajo para fortalecer el nivel de decisiones encaminadas al logro de objetivos y metas proyectadas.

III. Objetivo operacional del puesto:

Servir de apoyo y fortalecimiento en el logro de las proyecciones, participando activamente en los trámites de gestión financiera.

IV. Puesto del que depende jerárquicamente: Ninguna.

V. Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI. Funciones básicas:

- a) Reuniones de Asamblea General.
- b) Aprobar o desaprobar las cuentas.
- c) Examinar, modificar, aprobar o desaprobar el Balance. Examinar, modificar aprobar o desaprobar el proyecto de distribución de excedentes de la sociedad cooperativa.
- d) Examinar, modificar los Estatutos.
- e) Recibir y examinar los informes presentados por los organismos y cargos de la sociedad referentes al desarrollo de sus funciones.
- f) Monitorear y dar seguimiento a actividades de la Sociedad.

- g) Coordinación Interinstitucional.
- h) Reuniones de coordinación y desarrollo de acciones con otras entidades.
- i) Recibimiento de delegaciones.
- j) Giras de gestión nacional e internacional.
- k) Intercambios – Talleres – Foros.
- l) Resolver la disolución de la sociedad, la fusión o creación de sucursales.

VII. Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Junta directiva.

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Educación media con orientación a las finanzas.
- b. **Educación no formal:** Orientado al campo social.
- c. **Experiencia Laboral:** N/A
- d. **Habilidades y Destrezas:** Facilidad en comunicación.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 18 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

- I. Nombre del Puesto:** Auditor Externo.
- II. Descripción del puesto:**
Obtención de elementos de juicio fundamentados en la naturaleza de los hechos examinados, medición de la magnitud de un error ya conocido, detección de errores supuestos o confirmación de la ausencia de errores, propuesta de sugerencias, en tono constructivo, para ayudar a la gerencia, detección de los hechos importantes ocurridos tras el cierre del ejercicio, control de las actividades de investigación y desarrollo.
- III. Objetivo operacional del puesto:**
Verificar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera e informar a la gerencia de lo encontrado, así como asesorar a la gerencia para la toma de decisiones.
- IV. Puesto del que depende jerárquicamente:** Junta o Asamblea General de Accionistas.
- V. Puesto(s) que supervisa:** Ninguno
- VI. Funciones básicas:**
- a) Auditar, revisar y aprobar los Estados Financieros presentados por el área de contabilidad.
 - b) Asesorar al gerente general en la actividad contable de la empresa para la toma de decisiones.

- c) Que cumplan con lo que determina la ley reguladora del ejercicio de la contaduría.
- d) Autorizar las Descripciones de los Sistemas Contables, los Catálogos de Cuentas y Manuales de Instrucciones.
- e) Legalizar los requisitos o libros que deben llevar todos los comerciantes, de conformidad con las leyes de la materia, previa solicitud del interesado por escrito y autenticada.
- f) Dictaminar, basados en normas y principios de auditoría internacionalmente aceptados sobre los estados financieros.
- g) Certificar los balances contables.
- h) Certificar el valúo de los inventarios cuando sea requerido.
- i) Realizar estudios de revaluación de activos y pasivos de empresas, y ajustar su valor contable,
- j) Certificar la rendición de cuentas en la administración de bienes.
- k) Certificar y razonar toda clase de asientos contables.
- l) Dictaminar o certificar las liquidaciones para el pago de regalías, comisiones, utilidades o retorno de capital.
- m) Comunicar oportunamente por escrito a la persona auditada aquellas violaciones a la ley que encontrare en el transcurso de la revisión.
- n) Revisar el manejo y actualización de Libros Contables, IVA.
- o) Revisión de partidas y comprobantes contables.
- p) Supervisión de manejo adecuado de Catálogo de Cuentas.
- q) Presentación de informes de Auditoría a la Gerencia.
- r) Supervisión del cumplimiento de leyes tributarias y contables.
- s) Supervisión de la adecuada presentación de formularios tributarios.
- t) Supervisión del cumplimiento de Reglamento Interno.

VII. Funciones Secundarias:

Verificar que se implante las medidas respectivas recomendada.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Gerente General

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciatura en Contaduría Pública.
- b. **Educación no formal:** Manejo de equipo y programas computacionales y leyes tributarias, fiscales y contables.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas, empatía y escucha activa.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Junta Directiva.

II.Descripción del puesto:

Responsable de cumplir acuerdos, disposiciones y resoluciones procedentes de la Asamblea General de Accionistas y dirigir administrativamente la operatividad de la empresa.

III.Objetivo operacional del puesto:

Elaboración del plan estratégico, plan anual operativo, presupuesto y monitoreo de su ejecución; responsables de emitir lineamientos políticas, manuales y reglamentos necesarios.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Asamblea General de Accionistas.

V.Puesto(s) que supervisa: Gerentes.

VI.Funciones básicas:

- a) Dirigir y supervisar la marcha administrativa, financiera y económica de la cooperativa.
- b) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos, resoluciones y disposiciones de la asamblea general.
- c) Mantener al día y correctamente los libros y demás documentos.
- d) Presentar a la asamblea general, en sus sesiones de fin de ejercicio, un informe ó memoria que contenga el Balance General, Estado de Resultados y ejecución Presupuestaria.

- e) Preparación y presentación del Plan Operativo Anual con el Proyecto de presupuesto.
- f) Adquirir bienes, constituir garantías.
- g) Fijar las bases de contratos que se requieran para la operatividad de la sociedad cooperativa.
- h) Recomendar a la asamblea sobre la distribución o capitalización de los excedentes.
- i) Decidir sobre las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
- j) Decidir sobre el ejercicio de las acciones judiciales.
- k) Nombrar o destituir al Gerente y su remuneración.
- l) Elaborar y Aprobar Manuales y Reglamentos necesarios.
- m) Velar por el cumplimiento de las obligaciones que establece la ley, los estatutos y reglamentos de la cooperativa.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Asamblea General de Accionistas.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Educación media con orientación a las finanzas.
- b. **Educación no formal:** Orientado al campo social.
- c. **Experiencia Laboral:** Un año.
- d. **Habilidades y Destrezas:** conocimiento de leyes tributarias y contables.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I. Nombre del Puesto: Oficial de Cumplimiento.

II. Descripción del puesto:

Es el encargado de vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo en el sujeto obligado.

III. Objetivo operacional del puesto:

Observar la aplicabilidad de las políticas de cumplimiento en el socio o cliente para analizar la procedencia de sus fondos económicos.

IV. Puesto del que depende jerárquicamente: Junta Directiva

V. Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI. Funciones básicas:

- a) Elaboración de programas de revisión y análisis de guías de trabajo.
- b) Mapeo de base de datos de clientes.
- c) Establecimiento de clientes de mayor riesgo, monitoreo de sus operaciones y revisión de suficiencia del expediente del cliente.
- d) Administrar el sistema de prevención de lavado de dinero y activos.
- e) Monitoreo de operaciones consideradas poco usuales tales como:
- f) Pagos anticipo de préstamos
- g) Pignoración de depósitos a plazo.
- h) Cuotas de préstamos pagadas en exceso.

- i) Transacciones mayores o iguales a \$100.00
- j) Operaciones iguales o mayores a \$10,000.00 de forma individual o de forma acumulada durante un mes calendario.
- k) Transacciones múltiples.
- l) Controlar las transacciones de personas expuestas políticamente y de personas y grupos relacionados.
- m) Monitoreo de la base de datos de remesas familiares, operaciones de re-activa y de créditos.
- n) Vigilar el debido y oportuno cumplimiento de la ley, reglamento y las disposiciones de la normativa de prevención contra el lavado de dinero y activos y financiamiento al terrorismo.
- o) Analizar casos de operaciones sospechosas y determinar si procede o no elaborar el reporte de operación sospechosa; en caso afirmativo dicho reporte debe de enviarse a la Unidad de Investigación Financiera (UIF).
- p) Elaborar y enviar a la UIF reportes de transacciones reguladas.
- q) Presentar informe de hallazgos encontrados y resultados, así como también el informe mensual sobre operaciones irregulares.
- r) Revisión periódica del correcto llenado de los formularios de control.
- s) Revisar el inventario de expediente de los clientes.
- t) Revisión aleatoria de expedientes de los clientes para validar contenido mínimo requerido.
- u) Verificar que esté disponible la consulta de clientes en lista Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) y actualizar bases con reportes de UIF, ONU, INTERPOL.
- v) Dar seguimiento a observaciones informadas, observaciones de Auditoría Interna.
- w) Informes trimestrales de gestión de cumplimiento a la UIF.
- x) Revisión trimestral de la calidad de la base de datos de clientes, con enfoque de establecimiento del perfil del cliente.
- y) Establecer la matriz de riesgos y establecimiento del riesgo residual.

- z) Actualización y diseño de documentos de afiliación, con el propósito de dar cumplimiento a nuevas disposiciones de la normativa de prevención.
- aa) Control y respuestas de oficios de la UIF y demás organismos de control y fiscalización.
- bb) Monitoreo de cambios en la legislación y normativa local como internacional.
- cc) Presentación de requerimientos al área de informática para propósitos de cumplimiento.
- dd) Recomendar que actividad sospechosa debe de ser reportada a la unidad de inteligencia financiera de su país.

VII. Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII. Personal relacionado con el puesto: La Junta Directiva.

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciado en Ciencias Jurídicas.
- b. **Educación no formal:** Conocimientos de todas las leyes contra el lavado de dinero y activos; y conocimiento general de la empresa.
- c. **Experiencia Laboral:** dos años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** actualización de leyes estatales y federales aplicables a instituciones financieras, conocimientos generales de productos y servicio que provee su institución; conocimiento básico en sistemas computarizados de información.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Suplente del Encargado de Cumplimiento.

II.Descripción del puesto:

Sustituir al Oficial de Cumplimiento en ausencia de éste, y retomar todas sus funciones.

III.Objetivo operacional del puesto:

Dar cumplimiento a la normativa de prevención de Lavado de Dinero y activos con el objetivo de detectar y reportar operaciones irregulares o sospechosas vinculantes al lavado de dinero.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Encargado de Cumplimiento.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Control de clientes de mayor riesgo, monitoreo de sus operaciones y verificación de suficiencia de documentos en sus respectivos expedientes.
- b) Monitoreo de operaciones consideradas poco usuales y/o sospechosas, así como también la pignoración de depósitos a plazo.
- c) Monitoreo de transacciones de acuerdo a la normativa de prevención y alertas generadas por el sistema de prevención de lavado de dinero y activos financieros y terrorismo.
- d) Monitoreo de transacciones de red-activa y de remesas familiares.

- e) Controlar las transacciones de personas expuestas políticamente y de personas y grupos relacionados.
- f) Revisión periódica del correcto llenado de los formularios.
- g) Actualización de listas de cautela.
- h) Revisión aleatoria de expediente de clientes para validar contenido mínimo requerido.
- i) Presentar informe de hallazgos y resultados a jefe inmediato.
- j) Informe mensual a jefe inmediato sobre casos de seguimiento.
- k) Apoyo en seguimiento a observaciones informadas y observaciones de Auditoría Interna.
- l) Control y respuesta de oficios de la UIF y demás organismos de control y fiscalización.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciado en Ciencias Jurídicas.
- b. **Educación no formal:** Conocimientos de todas las leyes contra el lavado de dinero y activos; y conocimiento general de la empresa.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** actualización de leyes estatales y federales aplicables a instituciones financieras, conocimientos generales de productos y servicio que provee su institución; conocimiento básico en sistemas computarizados de información.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Gerente General

II.Descripción del puesto:

Dirigir la administración de la empresa con su firma autorizada para la iniciar operaciones de captación de dinero o créditos.

III.Objetivo operacional del puesto:

Responsable de ejecutar las directrices, verificando el cumplimiento de las disposiciones operativas establecidas por Junta Directiva.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Junta Directiva.

V.Puesto(s) que supervisa: Gerente Administrativo, Gerente del Departamento de Operaciones, Gerente de Créditos, Gerente del Departamento Jurídico, Gerente de Recursos Humanos.

VI.Funciones básicas:

- a) Organizar y dirigir la Administración y Servicios conforme a normas establecidas por el Junta Directiva.
- b) Ejecutar acuerdos por mandato de la Asamblea General.
- c) Contratar al personal que se requiera.
- d) Velar por una contabilidad al día.
- e) Informar mensualmente, o cuando lo requieran Junta Directiva sobre el Estado económico y financiero de la forma establecida.
- f) Es el responsable directo de la ejecución del plan operativo anual.

- g) Reajustar los planes si fuese necesario.
- h) Realizar gestiones encaminadas a la consecución de recursos financieros complementarios, para el alcance de los objetivos.
- i) Establecer métodos de control administrativos.
- j) Determinar si las metas están siendo alcanzadas.
- k) Autorizar la apertura y cancelación de depósitos a plazo fijo de socios.
- l) Asegurarse de la buena ejecución de todos los desembolsos de préstamos.
- m) Autorizar nivelaciones de tasas pasivas de interés y su respectiva negociación.
- n) Participar en Comisiones creadas por Junta Directiva.
- o) Llevar un archivo ya sea digital y físico de los Informes de Auditoría, juntamente con el seguimiento al plan de acción diseñado para superar las deficiencias que sean señaladas.
- p) Asegurarse que todos los departamentos de la empresa cuenten con todos los recursos necesarios para el logro de sus metas y que todo trabajo sea orientado a los fines de la sociedad, con los estándares de calidad acordados.
- q) Velar por la mejora continua de la imagen de la Sociedad Cooperativa.
- r) Mantener un adecuado conocimiento de las actividades de la competencia.
- s) Coordinar reuniones con la Junta Directiva.
- t) Reunirse cuando lo considere necesario con el personal a su cargo para evaluar la marcha de la Sociedad, en lo que respecta a cumplimiento de metas, asegurándose que se tomen las acciones o medidas correctivas pertinentes.
- u) Preparar informes mensuales de resultados financieros y la comparación presupuestaria.
- v) Informar mensualmente a Junta Directiva, los saldos de préstamos y Cuentas por cobrar de directivos y empleados, así como también el nivel de endeudamiento del personal de la Sociedad Cooperativa
- w) Presentar mensualmente a la Junta Directiva los estados financieros y otros informes complementarios para su correspondiente análisis.
- x) Evaluar el personal a su cargo.

- y) Elaborar y analizar con Junta Directiva la Memoria Anual de las actividades de la Sociedad, para su presentación a la Asamblea General.

VII.Funciones Secundarias

- a) Baja del activo fijo arruinado o deteriorado por el uso.
- b) Informar al a Junta Directiva sobre vencimientos de pólizas y coberturas aseguradas para los bienes de la Sociedad Cooperativa y empleados.
- c) Presentar a Junta Directiva un plan de acción para superar las observaciones.
- d) Asistir a eventos en representación de la Sociedad Cooperativa.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Gerentes.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciatura en Administración de Empresas o en carreras afines.
- b. **Educación no formal:** Conocimiento de computación, conocimientos de leyes tributarias y de seguros, conocimientos ley lavado de dinero y activos, nivel de inglés intermedio, postgrados y maestrías afines al puesto
- c. **Experiencia Laboral:** cinco años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de análisis y manejo de recurso humano
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** Mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Auditor Interno

II.Descripción del puesto:

Responsable de ejecutar lineamientos, normas y políticas generales de la empresa, revisa los estados financieros resuelve las observaciones hechas por el auditor externo.

III.Objetivo operacional del puesto:

Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Planear, dirigir, organizar, evaluar el sistema de control Interno y su verificación.
- b) Verificar que el sistema de control interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos.
- c) Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la sociedad cooperativa, se cumplan por los responsables de su ejecución y en

especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.

- d) Verificar que los controles de los socios con todas y cada una de las actividades de la sociedad cooperativa estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.
- e) Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la sociedad cooperativa y recomendar los ajustes necesarios.
- f) Servir de apoyo a Junta Directiva en el proceso de toma de decisiones a fin de que se obtengan los resultados esperados.
- g) Verificar los procesos relacionados con los manejos de los recursos, bienes y los sistemas de información de la sociedad cooperativa y recomendar las correcciones que sean necesarias.
- h) Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión de la sociedad cooperativa.
- i) Mantener permanentemente informado a los directivos a cerca del estado del control interno dentro de la sociedad cooperativa, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas de su cumplimiento.
- j) Verificar que se implante las medidas respectivas recomendadas.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Todas las gerencias.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciado en Contaduría Pública.
- b. **Educación no formal:** Manejo de equipo y programas computacionales y leyes tributarias, fiscales y contables.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años.

- d. **Habilidades y Destrezas:** Trabajo bajo presión, cumplimiento de metas, empatía y escucha activa.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** Mayor de 25 años

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Gerente del Departamento Administrativo.

II.Descripción del puesto:

Es el responsable de supervisar, analizar los documentos como talonarios de recibos, documentos de plazos, elaboración de cheques Boucher, etc.

III.Objetivo operacional del puesto:

Llevar a cabo las actividades administrativas de la Sociedad Cooperativa tendientes a salvaguardar los activos de la institución, mantener un adecuado sistema de información y de control interno, buscando las mejores opciones económicas para mejorar la eficiencia de las operaciones de MULTICOOP de R.L. de C.V.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General.

V.Puesto(s) que supervisa: Área de seguridad y de ordenanza.

VI.Funciones básicas:

- a) Darle seguimiento a los proyectos de la Sociedad Cooperativa.
- b) Revisar gastos de la Sociedad Cooperativa y buscar mecanismos de reducción de gastos.
- c) Organizar y controlar las actividades de los servicios administrativos tales como la coordinación de las actividades de seguridad, vigilancia, de aseo, limpieza y manejo de bodegas de suministros.
- d) Llevar control de los bienes muebles de la Sociedad Cooperativa.
- e) Llevar control del consumo de combustibles y viáticos.

- f) Mantener en existencia los documentos y papelería para la captación de dinero y otorgamiento de créditos.

VII.Funciones Secundarias:

Coordinación con proveedores de insumos y materiales.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Vigilancia y Ordenanza.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciado en Administración de Empresas.
- b. **Educación no formal:** Conocimiento de paquetes computacionales.
- c. **Experiencia Laboral:** Dos años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Responsable, Habilidad numérica, conocimientos de administración, contabilidad, y sistemas operativos iniciativa, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, amable.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Gerente del Departamento de Operaciones.

II.Descripción del puesto:

Responsable de ejecutar y manejar todos los productos geográficos y financieros y con el compromiso que el servicio financiero sea eficaz.

III.Objetivo operacional del puesto:

Destina los microcréditos y sus parámetros monetarios que se le dan a los sectores formales e informales; además es el responsable del marketing y venta de los productos de la Sociedad Cooperativa.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General.

V.Puesto(s) que supervisa: Atención al cliente, cajero, terminalista, ejecutiva de negocios.

VI.Funciones básicas:

- a) Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las actividades de la gerencia operativa.
- b) Administrar en forma eficaz los recursos asignados a la Gerencia, de acuerdo con los lineamientos fijados por la gerencia general.
- c) Supervisar y aprobar las instrucciones operativas y disposiciones administrativas relativas al ámbito de su competencia.
- d) Informar periódicamente a la Gerencia General sobre los resultados de la operatividad de la unidad a su cargo.

- e) Cumplir y hacer cumplir las medidas correctivas recomendadas por el auditor interno y externo.
- f) Controla la captación de dinero y los créditos.
- g) Revisa todos los controles de las captaciones y erogaciones de dinero.

VII.Funciones Secundarias:

Brindar soporte técnico en los procedimientos desarrollados por el personal a su cargo.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Atención al cliente, cajero, terminalista, ejecutiva de negocios.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciatura en Administración de Empresas.
- b. **Educación no formal: Conocimiento** de paquetes computacionales.
- c. **Experiencia Laboral:** Dos años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Responsable, Habilidad numérica, conocimientos de administración, contabilidad, y sistemas operativos iniciativa, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, amable.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I. Nombre del Puesto: Gerente de Departamento de Créditos.

II. Descripción del puesto:

Analiza la información requerida, capacidad financiera, retorno de la inversión y decide sobre el otorgamiento o no del crédito solicitado.

III. Objetivo operacional del puesto:

Atender a los solicitantes de créditos, realizando la entrevista inicial, proporcionándole el mejor plan y trasladarlo al Comité de Créditos.

IV. Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General.

V. Puesto(s) que supervisa: Supervisor de créditos y analista de créditos.

VI. Funciones básicas:

- a) Establecer el mercado potencial de usuarios de créditos
- b) Velar por el cumplimiento de las políticas crediticias
- c) Promocionar los servicios crediticios en la población
- d) Garantizar el adecuado análisis de las solicitudes de créditos presentadas
- e) Elaborar informe al comité de créditos de las solicitudes analizadas, con sus respectivas recomendaciones:
- f) Capacidad de pago
- g) Factibilidad del destino del crédito

- h) Referencias comerciales y personales
- i) Experiencias con otras organizaciones de crédito Garantía
- j) Coordinar con el comité de créditos la resolución de los créditos
- k) Informar de las resoluciones y efectuar los trámites respectivos
- l) Monitorear los procesos de recuperación de los créditos
- m) Elaborar los informes de cartera necesarios de forma oportuna
- n) Clasificar los créditos de acuerdo a las políticas establecidas:
 - Crédito vigente
 - Crédito moroso:
 - A 30 días
 - A 60 días
 - A 90 días
 - Refinanciamientos
 - Crédito para recuperación judicial
 - Crédito irrecuperable
- o) Garantizar el adecuado archivo de la documentación crediticia
- p) Actualización de los registros de cartera
- q) Apoyar en las actividades que le sean asignadas por el responsable inmediato

VII. Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Supervisor de créditos y analista de créditos.

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciatura en Administración de Empresas.
- b. **Educación no formal:** Experiencia en manejo de personal.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años en instituciones financieras (Bancos o Cooperativas Financieras).
- d. **Habilidades y Destrezas:** Capacidad de negociación, administración de personal, manejo de equipo de cómputo y administración general.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** Mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE
R.L. DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Gerente del Departamento Jurídico.

II.Descripción del puesto:

Representa a la sociedad en procesos legales y ejecutivos, comparece las conciliaciones.

III.Objetivo operacional del puesto:

Responsable de los procesos de escrituración de garantías de crédito, analiza y resuelve diversas quejas que le dan los clientes.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General.

V.Puesto(s) que supervisa: Cobros y recuperación de mora.

VI.Funciones básicas:

- a) Preparar informes legales internos relacionados a la operatividad del Sociedad Cooperativa.
- b) Analizar y aplicar las distintas leyes y reglamentos en materia financiera aplicable a la operatividad de Sociedad Cooperativa.
- c) Preparar las resoluciones sobre la contratación de los productos ofertados en la Sociedad Cooperativa.

- d) Dar respuesta a las consultas jurídicas que hacen el Gobierno, a través del Ministerio de Hacienda o de otras autoridades así como de otros poderes del Estado o por las entidades fiscalizadas.
- e) Realiza todos los procedimientos para la recuperación de inmuebles.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Cobros y recuperación de mora.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Notario.
- b. **Educación no formal:** Conocimiento financiero y los productos que ofrece la empresa.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Capacidad analítica, metódico y con orientación a resultados, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad y confidencialidad e iniciativa.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos

II.Descripción del puesto:

Organizar todos los recursos formativos necesarios para que los trabajadores puedan desempeñar su labor de forma óptima y adecuada y que sus conocimientos estén lo más actualizados posibles, además es el responsable del reclutamiento, selección, inducción del personal idóneo para cada puesto laboral vacante. Y se encarga de todos los asuntos referidos al ambiente laboral.

III.Objetivo operacional del puesto:

Encargado de gestionar eficientemente el capital humano de la empresa, proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado y vela por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Realizar y controlar el proceso de reclutamiento, selección e inducción.
- b) Elaborar el calendario de las capacitaciones.
- c) Lograr que las comunicaciones fluyan en toda dirección para aprovechar iniciativas, sugerencias y recomendaciones del personal.

- d) Programar y coordinar capacitaciones y salidas recreativas para el personal, en coordinación con el Gerente Administrativo.
- e) Realizar evaluaciones de personal.
- f) Mantener un buen ambiente laboral.
- g) Realizar un programa anual de capacitaciones para el personal
- h) Crear y coordinar incentivos para motivar a los empleados junto con la Gerencia General.
- i) Asegurar que el personal cumpla con las normativas y reglas de la Sociedad Cooperativa.
- j) Llevar los registros de marcación e incapacidades del personal.
- k) Llevar los registros de los permisos.
- l) Admitir y analizar las solicitudes enviadas por las jefaturas o gerencias para requerir un nuevo empleado.
- m) Llevar una base de datos del personal.
- n) Estar inmersos desde principio a fin en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.
- o) Dar seguimiento a los distintos beneficios con los que cuentan los empleados.
- p) Escuchar las opiniones de los empleados.
- q) Estar pendiente del buzón de sugerencias.
- r) Resolver los conflictos que se den en el personal todos sus niveles.
- s) Fungir como árbitro entre las discrepancias de los empleados.

VII. Funciones Secundarias

Participar en los estudios para la creación o exclusión de cargos de Carrera Administrativa Universitaria y de libre designación, así como emitir opiniones técnicas sobre propuestas de reorganización administrativa en relación con la estructura de cargos de las mismas.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciatura en Administración de Empresas.

- b. **Educación no formal:** diplomados en Psicología y manejo de Personal, manejo de equipo computacional
- c. **Experiencia Laboral:** tres años
- d. **Habilidades y Destrezas:** capacidad de coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, responsable, iniciativa, discreto, buenas relaciones interpersonales, amable, buena comunicación, proactivo.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I. Nombre del Puesto: Auxiliar de Reclutamiento de personal

II. Descripción del puesto:

Responsable de entrevistar al talento humano que ocupará la vacante demandada de la planeación de Recursos Humanos, encontrando el candidato ideal para ocupar el puesto de trabajo.

III. Objetivo operacional del puesto:

Encargado de crear una lista de candidatos y filtrar esa lista determinando las características y habilidades que deben poseer los candidatos para ocupar ese puesto.

IV. Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente de Recursos Humanos.

V. Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI. Funciones básicas:

- a) Elabora el aviso de la vacante.
- b) Recepción de Curriculum.
- c) Investiga en el banco de datos de registros de personal si hay candidatos internos aspirantes a esa vacante.
- d) Responsable de hacer la entrevista preliminar con preguntas enfocadas valorar la conducta, las experiencias y los conocimientos requeridos por el puesto.

- e) Responsable de mantener contacto personal con los candidatos a través de llamadas o correos electrónicos, ser accesible y atender sus dudas de manera amable
- f) Responsable presentar a los jefes de la vacante las opciones de candidatos más idóneos.
- g) El encargado del reclutamiento debe ser capaz de tomar la decisión de avanzar o no a una persona en el proceso según el conocimiento que tenga de las necesidades de la empresa, de la cultura organizacional de la misma, de las aptitudes.
- h) Colaborar en la organización y aprovisionamiento de material y pruebas a administrar.

VII. Funciones Secundarias

Coordinación con el de Auxiliar de Selección de Personal para obtener un proceso eficaz para la empresa.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Bachiller.
- b. **Educación no formal:** Capacitaciones en relaciones interpersonales, técnicas en comunicación, trabajo en equipo servicio y atención al cliente.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** comunicación efectiva, actitud de servicio, enfoque a resultados, toma de decisiones liderazgo, responsable, iniciativa, discreto, buenas relaciones interpersonales, amable, proactivo.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 21 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

- I. Nombre del Puesto:** Auxiliar de Selección de personal.
- II. Descripción del puesto:**
- III.** Ayudar en procesos relacionados con la selección del recurso humano demandado de la planeación de Recursos Humanos, encontrando el candidato ideal para ocupar el puesto de trabajo.
- IV. Objetivo operacional del puesto:**
Brindar apoyo logístico en el desarrollo de los procesos de selección e inducción de personal, a fin de dar respuesta oportuna a los requerimientos de las Dependencias a partir de las necesidades de puestos vacantes de la Institución.
- V. Puesto del que depende jerárquicamente:** Gerente de Recursos Humanos.
- VI. Puesto(s) que supervisa:** Ninguno.
- VII. Funciones básicas:**
- a) Realizar entrevista al candidato pre seleccionado.
 - b) Administrar pruebas de conocimientos.
 - c) Calificar pruebas.
 - d) Realizar el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso.
 - e) Colaborar en el seguimiento de objetivos y otras actividades asignadas por la Jefatura.

- f) Revisar los procedimientos de trabajo que le competen y hacer propuestas de mejora.
- g) Coordinar las diferentes entrevistas. Evaluar y corregir las pruebas aplicadas a los postulantes.

VIII. Funciones Secundarias

Coordinación con el de Auxiliar de reclutamiento de Personal para obtener un proceso eficaz para la empresa.

IX. Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

X. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Mínimo tercer año de Licenciatura en Psicología.
- b. **Educación no formal:** Capacitaciones en relaciones interpersonales, técnicas en comunicación, trabajo en equipo servicio y atención al cliente. Manejo avanzado del sistema operativo Windows y de herramientas como Word, Excel, y Power Point. Conocimiento medio del idioma inglés, conocimiento de pruebas psicométricas y capacidad de interpretarlas.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** comunicación efectiva, iniciativa, dinamismo, buena organización, capacidad y criterio en toma de decisiones, buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad de trabajo en equipo
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 21 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Atención al cliente.

II.Descripción del puesto:

Responsable de administrar la ejecución de las funciones comerciales de servicio al cliente y operaciones comerciales, con el fin de mejorar los ingresos de la institución, garantizando el flujo normal de recursos financieros y la satisfacción de los clientes.

III.Objetivo operacional del puesto:

Atender al cliente y gestionar las solicitudes interpuestas por el cliente y dar respuesta en cumplimiento a sus funciones.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente de Operaciones.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Efectuar el ingreso a nuevos Socios.
- b) Promover servicios de crédito y apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo.
- c) Apertura cuentas de Ahorro.
- d) Revisar papelería de créditos y anotarla.
- e) Realizar desembolsos de créditos solidarios.
- f) Apertura, cancelar y renovar depósitos a plazo.
- g) Realizar diligencias relativas a Anotaciones Preventivas.
- h) Preparara informes de créditos para el Abogado.

- i) Revisar informes para el Abogado.
- j) Anotar créditos que se presentarán a DICOM o INFORED.
- k) Llevar a revisión desembolsos con Gerente General y Gerente de Negocios.
- l) Entregar solicitudes de créditos gerenciales.
- m) Realizar desembolsos de créditos gerenciales.
- n) Tramitar Constancias de saldos.
- o) Dar atención a todas las personas que se acerquen
- p) Elaborar listado de créditos gerenciales para ratificación del Comité de Créditos.
- q) Brindar asesoría a los Socios en cuanto a los servicios que ofrece la Sociedad Cooperativa.
- r) Realizar los trámites de Retiro de Socios.
- s) Elaborar reporte diario de las remesas pagadas o enviadas.
- t) Actualizar datos de los socios cada vez que se requiera.
- u) Llenar eficientemente los formularios de Lavado de Dinero cada vez que sea necesario.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Ninguna.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Bachiller en comercio
- b. **Educación no formal:** Conocimiento en computación, capacitaciones en atención al cliente.
- c. **Experiencia Laboral:** Un año.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Responsable, habilidad numérica, con la capacidad e trabajar bajo presión, dinámico, sociable, buenas relaciones interpersonales, amable, buena presentación, emprendedor, comunicativo, proactivo, atento, empatía y amable.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 22 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Cajero.

II.Descripción del puesto:

Responsable de captar el dinero y de brindar servicios de colectores.

III.Objetivo operacional del puesto:

El cajero debe captar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.

Recibir y entrega dinero en efectivo de los Socios

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Terminalista

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Realizar operaciones de depósitos y retiros de los Socios.
- b) Realizar pagos de créditos.
- c) Realizar apertura y cancelación de depósitos a plazo.
- d) Recibir pagos de valúo.
- e) Contar efectivo, tanto en billetes como en moneda y mantenerlos en su debido orden.
- f) Llevar control de los fondos sujetos asignados para pagar gastos generales.
- g) Efectuar pagos a Proveedores en efectivo.

- h) Efectuar depósitos, retiros y pagos por RED-ACTIVA.
- i) Efectuar pago a todas las colecturías vigentes.
- j) Realizar liquidación para retiro de Socios.
- k) Efectuar cuadratura de Cajas al final del día.
- l) Realizar apertura de cuentas por ingreso de Socios.
- m) Entregar cupones de Rifas.
- n) Efectuar pagos requeridos en las diligencias de Embargos.
- o) Cumplir con los montos en efectivo máximo y mínimos que están permitidos en Caja.
- p) Entregar a Contabilidad al final del día, las facturas, luego del corte de Caja.
- q) Entregar viáticos asignados a personal de campo.
- r) Entregar a Contabilidad al final de mes, las facturas, luego del corte de Caja.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Educación media con orientación a las finanzas.
- b. **Educación no formal:** conocimiento de contabilidad.
- c. **Experiencia Laboral:** Dos años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Habilidad numérica, atento, manejo de equipo computacional.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 21 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Terminalista.

II.Descripción del puesto:

Responsable de las transacciones del cuadro de caja y la captación de dinero proveniente de apertura de plazos y cuentas de ahorro.

III.Objetivo operacional del puesto:

Asegurar el control de efectivo, detección de billetes falsos, manejo de cuadro final al cierre de caja

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente de Operaciones.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Efectuar los pagos de cheques y retiros, y elaborar los depósitos en diferentes cuentas, previa verificación de los datos que garanticen la exactitud y procedencia de las transacciones.
- b) Realizar el cuadro del movimiento de caja al finalizar sus labores, para comprobar la precisión de las acciones ejecutadas.
- c) Cuadratura de caja con caja gerencial o bóveda.
- d) Entregar pagarés a Bóveda.
- e) Realizar reserva de cheques.

- f) Preparar requisición de Disponibilidad a Contabilidad, para el otorgamiento de créditos.
- g) Preparar un reporte mensual con la membrecía de ahorros, depósitos a plazo y retiros de socios.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Cajeros.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Bachiller Comercial
- b. **Educación no formal:** Normas y procedimientos de caja, Instrumentos negociables, manejo del paquete MS Office.
- c. **Experiencia Laboral:** Un año.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Atención al público, calidad de servicio.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 21 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Contador.

II.Descripción del puesto:

Es el responsable de validar los registros contables que se generen en el sistema, así como elaborar los registros principales y auxiliares obligatorios según las leyes mercantiles; realizar oportunamente los balances de comprobación y preparar los Estados Financieros para el cierre contable del ejercicio fiscal.

III.Objetivo operacional del puesto:

Responsable de Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente del Departamento de Operaciones.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Supervisar de que se efectúen los pagos a los proveedores y/o otras obligaciones que la Sociedad Cooperativa tenga pendiente.
- b) Revisar y autorizar los descuentos de ley y otros descuentos que puedan tener los empleados.

- c) Revisar cuadratura de informe de colecturías
- d) Revisar el Libro Mayor y los Libros Auxiliares.
- e) Firmar partidas contables.
- f) Atender a los proveedores de papelería.
- g) Estar pendiente de dar las requisiciones a cada área de la Sociedad Cooperativa.
- h) Atender consultas de Auxiliares y Cajeros ya sea contables y/o efectivos.
- i) Revisar reporte de disponibilidad diaria.
- j) Revisar el Libro de Numerario en Reserva y Cajas.
- k) Revisar y dar seguimiento a toda la información contable.
- l) Revisar el IVA.
- m) Revisar informe de retenciones.
- n) Revisar cheques.
- o) Revisar conciliaciones bancarias.
- p) Controlar las facturas de proveedores y acreedores.
- q) Controla la emisión de los cheques.
- r) Revisar y autorizar partidas contables de diario.
- s) Controlar el procesamiento de datos contables.
- t) Revisa y autoriza la planilla de pagos.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Ninguno

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Profesional en el área de Contaduría Pública.
- b. **Educación no formal:** Orientado al campo social.
- c. **Experiencia Laboral:** cinco años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Responsable, habilidad numérica, conocimientos en sistemas contables, estados financieros y sistemas operativos, iniciativa, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, amable, conocimiento actualizado de las NIIF.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Ejecutiva de Negocios.

II.Descripción del puesto:

Es el contacto directo con el cliente y convence al cliente de adquirir los productos de la empresa asesorando al cliente sobre la mejor opción en el área del crédito.

III.Objetivo operacional del puesto:

Incrementar la cartera de operaciones de pasivo y cumplir con las metas programadas.

X.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente del Departamento de Operaciones.

IV.Puesto(s) que supervisa: Ninguno

V.Funciones básicas:

- a) Apertura de plazos fijos.
- b) Apertura de cuentas de ahorro.
- c) Negociar la tasa de interés.
- d) Consolida la adquisición del crédito.
- e) Gestionar la compra de promocionales e incentivos para los clientes.
- f) Monitorea los vencimientos de los plazos.
- g) Responsable de renovar los plazos fijos.

VI.Funciones Secundarias:

Atender y dar respuesta a las inquietudes o consultas de los clientes

VII. Personal relacionado con el puesto:

VIII. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Bachiller en Comercio.
- b. **Educación no formal:** conocimiento en contabilidad, finanzas así como de las operaciones propias del negocio.
- c. **Experiencia Laboral:** Un año.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Facilidad de expresión, actitud de servicio, trabajo bajo presión, orientado a resultados
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 21 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Asistente de Negocios.

II.Descripción del puesto:

Coordinar y ejecutar labores para la asistencia de negocios de tipo secretarial, apoya programas de la sociedad, asiste en la preparación de la correspondencia, documentación para su puesto superior.

III.Objetivo operacional del puesto:

Establecer un clima de relación de confianza para preparar al cliente en la toma de decisiones de la adquisición de los productos que oferta la Sociedad Cooperativa.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Ejecutiva de Negocios.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Apoyar a la asistente de negocio en las actividades correspondientes al puesto que desempeña.
- b) Atiende por teléfono a clientes internos y externos proporcionando información de acuerdo al caso.
- c) Atiende a directivos de la institución, representantes de otras instituciones y clientes en las reuniones de trabajo.
- d) Recibe, clasifica, despacha y archiva correspondencia.
- e) Atiende visitas especiales cuando así se le solicite.

- f) Asiste a reuniones que convoque su jefe inmediato o la Dirección Superior.
- g) Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.
- h) Colabora en otras actividades que su jefe inmediato le encomiende.
- i) Entrega de promocionales al cliente interno y externo.

VII.Funciones Secundarias: Contribuye a la recuperación de mora y reduce las cuentas por cobrar

VIII.Personal relacionado con el puesto: Ninguno

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal: Bachiller**
- b. **Educación no formal: Conocimiento de contabilidad y finanzas**
- c. **Experiencia Laboral: 1 año**
- d. **Habilidades y Destrezas: Amable, trabajo en equipo, servicio y atención al cliente**
- e. **Sexo: M o F**
- f. **Edad: mayor de 21 años.**

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Gerente del Departamento de Créditos.

II.Descripción del puesto:

Se aseguran de que la empresa tenga fuertes controles financieros para que el crédito pueda manejarse con efectividad. Son responsables de los sistemas que minimizan el riesgo de vender bienes y servicios a crédito.

III.Objetivo operacional del puesto:

Mantener un buen flujo de efectivo para la Sociedad. Analizar las propuestas de solicitudes de crédito que presentan los Socios de la Sociedad, verificar que se cumplan con las condiciones establecidas y tramitar las solicitudes de créditos para su aprobación, verificando que esté toda la documentación requerida y con la validez pertinente

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General

V.Puesto(s) que supervisa: Supervisor, analista y promotor de crédito

VI.Funciones básicas:

- a) Recibir solicitudes de créditos de cualquier línea y darle trámite y prepararlo para su aprobación.
- b) Verificar que las solicitudes de créditos estén completamente llenas, con su documentación completa.
- c) Evaluar la solvencia del cliente para otorgamiento de créditos.

- d) Emitir documentación de respaldos como informe gerencial, historial crediticio, informe de DICOM, constancia de sueldo y hoja de análisis Crediticio.
- e) Preparar información de crédito para presentar a Gerencia General para supervisión y trámite al Comité de Crédito para su aprobación.
- f) Recibir solicitudes de créditos gerenciales y automáticos, verificar la documentación, emitir informe gerencial, emitir estados de cuentas (si tuviera préstamos), verificar expediente para comprobar su estatus de garantía y se traslada a Gerencia General para su aprobación o denegación.
- g) Elaborar los documentos legales (cesión de depósito a plazo, pagaré), si el crédito gerencial o automático fuese aprobado.
- h) Firmar trámite de crédito por parte del Socio, Analista de Crédito en calidad de procesado y Gerencia General como autorizado.

VII. Funciones Secundarias:

- a) Llevar control de la papelería de créditos como solicitudes, declaraciones de seguros de salud, formularios de órdenes descuentos y hojas de requisitos.
- b) Gestionar la investigación de inmuebles sobre su registro en el CNR.
- c) Brindar información de ingresos apertura de cuentas de ahorros, gestionar solicitudes de retiro, cuando mercadeo no está en la oficina.
- d) Supervisar el progreso de los pagos.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Asistente de Negocios

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Licenciatura en Contaduría Pública
- b. **Educación no formal:** Habilidad numérica, análisis de créditos y estados financieros, conocimientos en ofimática, conocimientos en técnicas de atención a clientes.
- c. **Experiencia Laboral:** Un año.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Habilidad para atención a clientes y tacto con el público, excelentes relaciones interpersonales, dinámicas y agresivas.

- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Supervisor de Créditos.

II.Descripción del puesto:

Responsable de verificar la información de los solicitantes de créditos de la Sociedad Cooperativa.

III.Objetivo operacional del puesto:

Monitorear el seguimiento de los créditos otorgados

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente del departamento de Créditos.

V.Puesto(s) que supervisa: Analista de créditos y asistencia de promoción de créditos

VI.Funciones básicas:

- a) Analizar la antigüedad de la mora crediticia para seleccionar aquellos saldos que ameritan su gestión.
- b) Gestiona la recuperación de los saldos en mora, respetando el procedimiento aprobado.
- c) Analiza un plan de pago, que no exceda de tres meses, período durante el cual deberá cancelar en su orden: Intereses moratorios, Intereses normales, recargos por mora y capital.
- d) Llevar el control a través de una tarjeta por cliente para ir anotando las gestiones hechas. Dichos registro debe contener los siguientes datos:
 - Fecha de la gestión

- Nombre de la persona con quien contactó
 - Tipo de comunicación: telefónica, correo electrónico, correo escrito, visita en su domicilio o visita efectuada por el deudor a las oficinas.
 - Ofrecimiento hecho por el deudor.
 - Cumplimiento del compromiso.
 - Plan acordado, etc.
- e) Reportar a su jefe inmediato de todas las gestiones efectuadas.

X. Funciones Secundarias:

- Asistir a reuniones de Comitê de Créditos.
- Hacer aportes para toma de decisiones en el otorgamiento o denegación de créditos.
- Colaborar con el Depto. de Créditos, haciendo recomendaciones para mantener una cartera crediticia más sana.
- Sugerir al Comité de Créditos la búsqueda de nuevos segmentos de la población beneficiaria, para proponer la colocación de recursos en sectores más responsables

XI. Personal relacionado con el puesto: Asistencia de promoción de créditos.

XII. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Bachiller en Comercio.
- b. **Educación no formal:** Análisis de crédito y cobranzas.
- c. **Experiencia Laboral:** un año
- d. **Habilidades y Destrezas:** Facilidad de comunicación verbal y escrita, excelentes relaciones humanas, orientado al servicio al cliente, acostumbrado a trabajar bajo presión y responsable en el cumplimiento de metas.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 23 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Analista de Créditos.

II.Descripción del puesto:

Responsable de aplicar las políticas definidas para el otorgamiento de créditos de la Sociedad Cooperativa y analizar el destino del producto recibido.

III.Objetivo operacional del puesto:

Proporcionar una evaluación inicial en la situación financiera de un cliente y autorizar o rechazar la línea de crédito de los clientes. Ya que se encarga de minimizar el riesgo.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Supervisor de Créditos.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Evaluar exhaustivamente a la persona o empresa a financiar, realizando las estimaciones económicas y cualitativas con la finalidad de detectar oportunamente capacidad y voluntad de pago.
- b) Participar en los comités de crédito, sustentando las propuestas de financiamiento correctamente documentadas, basado en la información cualitativa y cuantitativa del solicitante.
- c) Seleccionar, evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la Institución.
- d) Velar por la permanente y oportuna actualización de la información del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.

- e) Actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de créditos, según los términos de la resolución de los créditos.
- f) Efectuar un permanente control de morosidad.
- g) Sustentar las razones de la morosidad de su cartera ante el comité de mora.
- h) Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los Socios de la Institución.
- i) Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría.
- j) Velar por una correcta conservación de los expedientes de los Socios que tengan créditos.
- k) Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato.
- l) Atender de manera personal y telefónica al Socios y a clientes potenciales, en sus oficinas en horarios previamente determinados.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Asistencia de promoción de créditos

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Bachiller en Comercio.
- b. **Educación no formal:** conocimientos de leyes tributarias, fiscales y jurídicas, paquetes computacionales.
- c. **Experiencia Laboral:** Tres años.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Responsable, habilidad numérica, con la capacidad e trabajar bajo presión, amable, emprendedor, comunicativo, proactivo, atento, analítico, conocimiento básico en computación.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 23 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I. Nombre del Puesto: Asistencia de promoción de Créditos

II. Descripción del puesto:

Encargado de brindar la información necesaria al cliente con la única finalidad de vender el crédito, segmentar al mercado al que va a dirigirse, prospectar y convencer al mayor número de clientes posibles.

III. Objetivo operacional del puesto:

Promocionar, captar, y enviar a análisis créditos para socios potenciales y actuales.

IV. Puesto del que depende jerárquicamente: Analista de Créditos

V. Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI. Funciones básicas:

- a) Buscar y promocionar el servicio crediticio, seleccionando a los clientes potenciales.
- b) realizar registro de los potenciales clientes visitados,
- c) asesorar al cliente en los créditos que mejor satisfaga sus necesidades, orientarlo en la documentación necesaria para otorgar el crédito
- d) Dar seguimiento a los prospectos interesados.
- e) Tele marketing de oferta de productos.
- f) Contribuir con las funciones encomendadas por su jefe inmediato.

VII. Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Ninguno

IX. Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Bachiller.
- b. **Educación no formal:** Estrategias de venta
- c. **Experiencia Laboral:** Un año.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Trabajar por objetivos, honestidad, pro actividad, planeación, organización, habilidad para relacionarse, trabajo en equipo, negociación, facilidad de expresión.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 22 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

- I. Nombre del Puesto:** Cobros y recuperación de mora.
- II. Descripción del puesto:**
Gestiona la recuperación de créditos que han caído en mora a través de un procedimiento previamente diseñado.
- III. Objetivo operacional del puesto:**
Establecimiento de una base de datos de clientes morosos y realizar la planificación de los métodos de cobranza a utilizar.
- IV. Puesto del que depende jerárquicamente:** Gerente del Departamento Jurídico.
- V. Puesto(s) que supervisa:** Ninguno.
- VI. Funciones básicas:**
- a) Realizar llamadas telefónicas para efectos de establecer compromisos de pagos de los socios y definir fechas o agendas de visitas.
 - b) Identificar asociados con compromisos de pagos, verificando en el sistema y revisando agenda de compromisos pactados.
 - c) Elaborar ruta de cobranza sobre la base de llamadas y compromisos de pagos de los socios.
 - d) Supervisar montos, fechas de cancelación, y otras a fin de que pueda organizar su ruta de cobranza.
 - e) Elaborar informe de casos y enviarlo al jefe inmediato para su conocimiento.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII. Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal: Bachiller.**
- b. **Educación no formal:** Conocimientos de nomenclatura del área urbana y rural, conocimientos en técnicas de atención a clientes.
- c. **Experiencia Laboral:** Un año
- d. **Habilidades y Destrezas:** Buena presentación, capacidad de convencimiento
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 23 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Seguridad.

II.Descripción del puesto:

Salvaguardar el activo de la Sociedad Cooperativa y al recurso humano interno y externo.

III.Objetivo operacional del puesto:

Brindar servicio de vigilancia y orientar al público que ingresa a las instalaciones.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente del Departamento Administrativo.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Cuidar las instalaciones de la Sociedad Cooperativa.
- b) Orientar al público que ingresa a la Empresa.
- c) Verificar que las instalaciones de la empresa se encuentre debidamente asegurada, después de la jornada ordinaria de trabajo.
- d) Atender las emergencias de seguridad que se presenten en la jornada de trabajo.
- e) Controlar el ingreso y salida del personal y de los clientes.
- f) El vigilante revisará el equipo y transporte, firmará de recibido en el formato, si presentare cualquier anomalía notificar a su jefe inmediato.
- g) Evitar el ingreso de personas en condiciones que atenten con la seguridad de la empresa, personal y los clientes.

h) Mantener el Libro de registros de sucesos o eventos actualizado.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Noveno grado.
- b. **Educación no formal:** Capacitaciones sobre procedimiento para ejecutar la autoridad, atención al cliente.
- c. **Experiencia Laboral:** Un año en puestos afines.
- d. **Habilidades y Destrezas:** Buenas relaciones personales, responsable, haber prestado servicio militar de preferencia, Permisos de portación de armas vigentes, ser puntual, ser responsable en su trabajo, ser honrado.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 25 años.

**SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L.
DE C.V.
MULTICOOP DE R.L.**

MANUAL DE FUNCIONES

I.Nombre del Puesto: Ordenanza.

II.Descripción del puesto:

Colaborar con los servicios generales que demanda el puesto, a través de la práctica permanente de limpieza, orden y ornato de las diferentes áreas o puestos de trabajo de los empleados.

III.Objetivo operacional del puesto:

Cuidado de documentos en las diligencias encomendadas y de mantener el aseo y limpieza. Custodia y buen uso del equipo asignado.

IV.Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente de Departamento Administrativo.

V.Puesto(s) que supervisa: Ninguno.

VI.Funciones básicas:

- a) Realiza diariamente la limpieza del área física, escritorios y equipos en general, manteniendo el orden y ornato de la sociedad.
- b) Brinda colaboración a todo el personal de la sociedad que solicite apoyo de servicios generales, así como también para la distribución de correspondencia interna.
- c) Administra los recursos, materiales o bienes asignados para la limpieza y gestiona de manera oportuna los insumos necesarios para cumplir con dichas funciones.

- d) Mantiene limpios y ordenados los utensilios e implementos que se utilizan en las reuniones.
- e) Informa al jefe inmediato, de cualquier anomalía suscitada en el orden y limpieza de las oficinas.
- f) Colabora con los departamentos cuando así sea requerido.
- g) Realiza otras funciones que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos.
- h) Atiende a las visitas brindando atenciones inherentes a su puesto.
- i) Atiende la solicitud de reproducción de fotocopias.

VII.Funciones Secundarias: Ninguna.

VIII.Personal relacionado con el puesto: Ninguno.

IX.Perfil del Cargo:

- a. **Educación formal:** Noveno grado.
- b. **Educación no formal:** Relaciones humanas.
- c. **Experiencia Laboral:** Ninguna.
- d. **Habilidades y Destrezas:** coordinar el abastecimiento de insumos de limpieza, atiende y proporciona información general.
- e. **Sexo:** M o F
- f. **Edad:** mayor de 18 años.

4.3. Ilustraciones de los procedimientos creados.

A fin de ilustrar los procedimientos que se han creado, se han diseñado los flujogramas de cada uno para facilitar su explicación.

4.3.1. Procedimientos del Proceso Empleo

4.3.1.1. Procedimiento de Reclutamiento

Se consideró crear dos procedimientos, uno para el reclutamiento externo y otro para el reclutamiento interno.

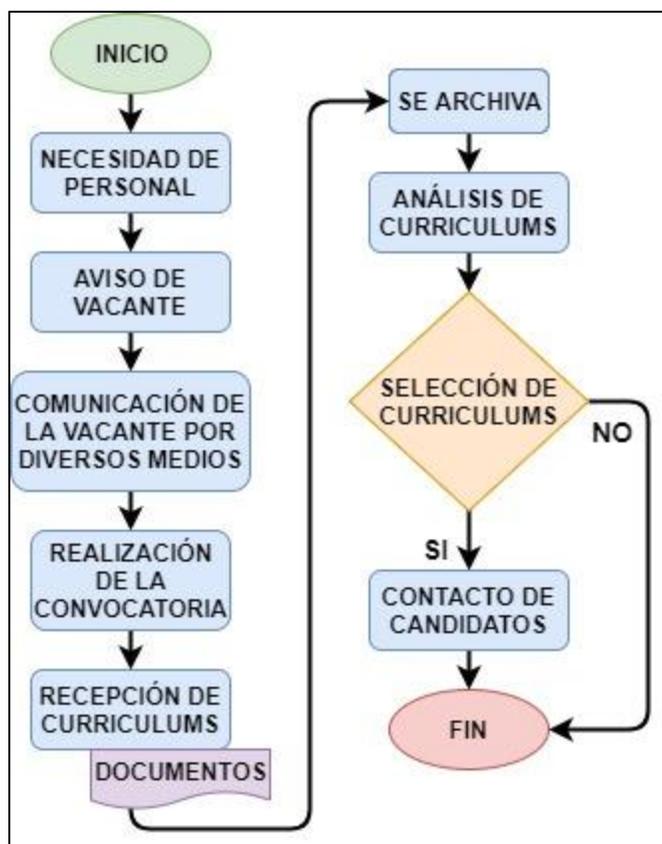


Figura 4.1 Ilustración del Procedimiento de reclutamiento Externo. Elaboración propia.

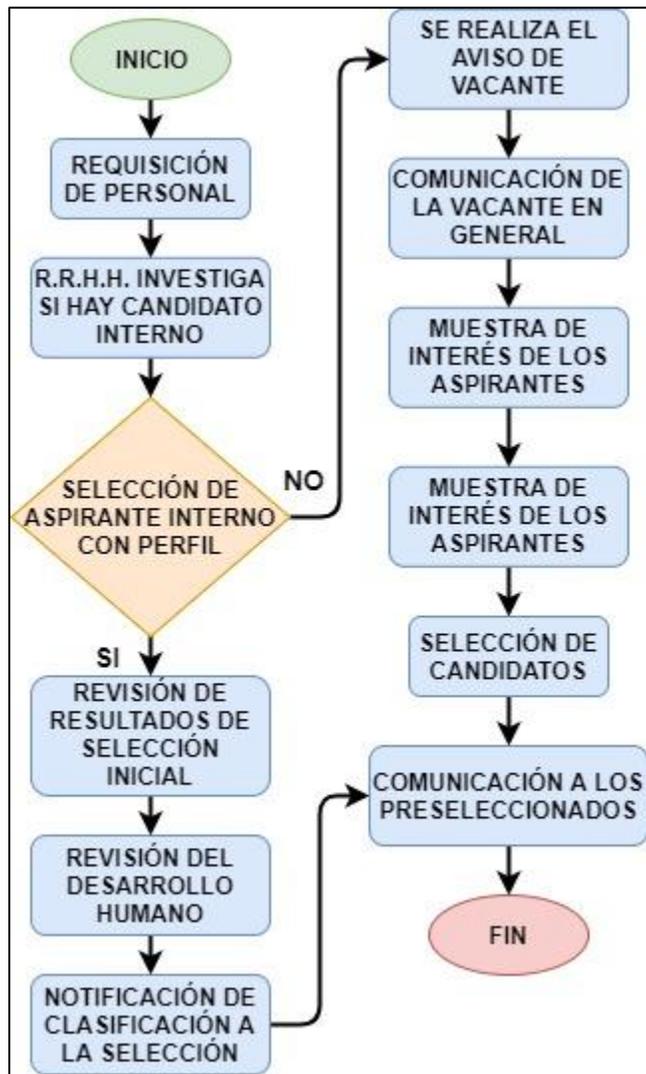


Figura 4.2. Ilustración del procedimiento de reclutamiento interno. Fuente propia

4.3.1.2. Procedimiento de Selección

En la selección del personal se consideraron tres procedimientos: el procedimiento de entrevista de pre selección, el de selección de personal y el de inducción del personal.

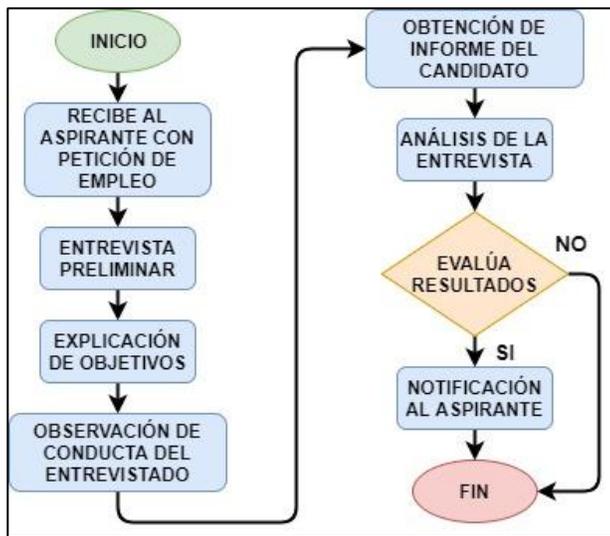


Figura 4.3 Ilustración del procedimiento de entrevista de pre selección. Fuente elaboración propia.

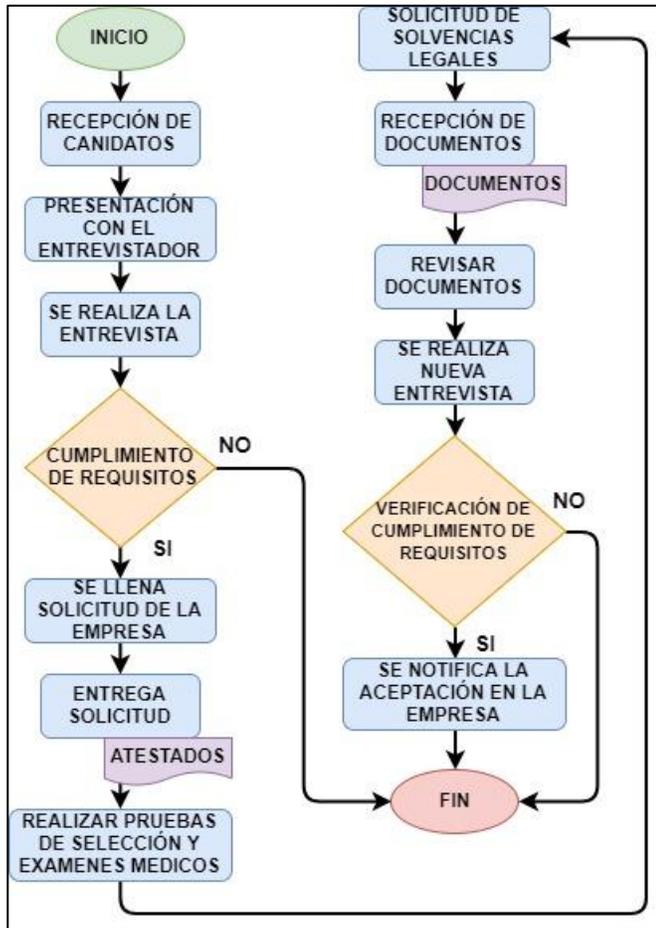


Figura 4.4 Ilustración del procedimiento de selección. Fuente elaboración propia

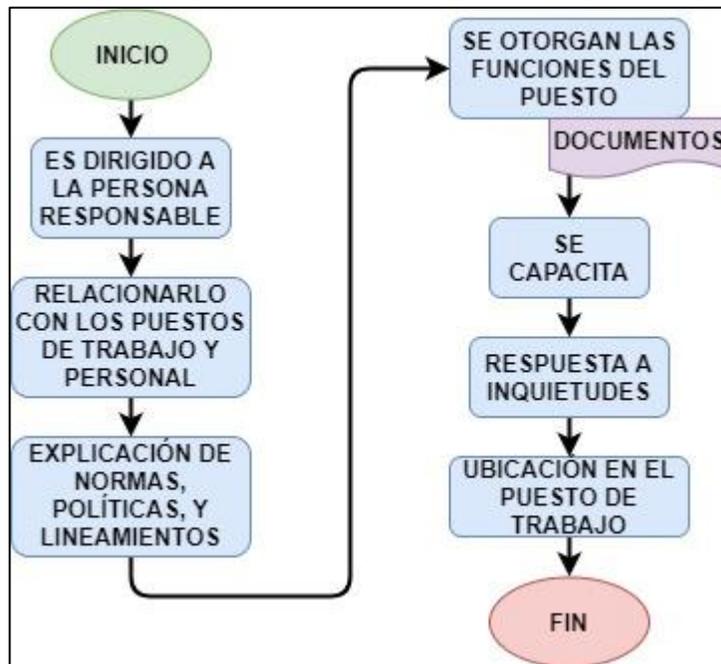


Figura 4.5 Ilustración del procedimiento de Inducción. Fuente elaboración propia

4.3.2. Procedimientos del Proceso de Desarrollo de personas

En el proceso de desarrollo de personas se diseñaron cuatro procedimientos: El procedimiento de detección de necesidades de desarrollo y capacitación, el procedimiento de capacitación, el procedimiento de registro de capacitaciones y el procedimiento de seguimiento y evaluación de los resultados.

4.3.2.1. Procedimiento de detección de necesidades de desarrollo

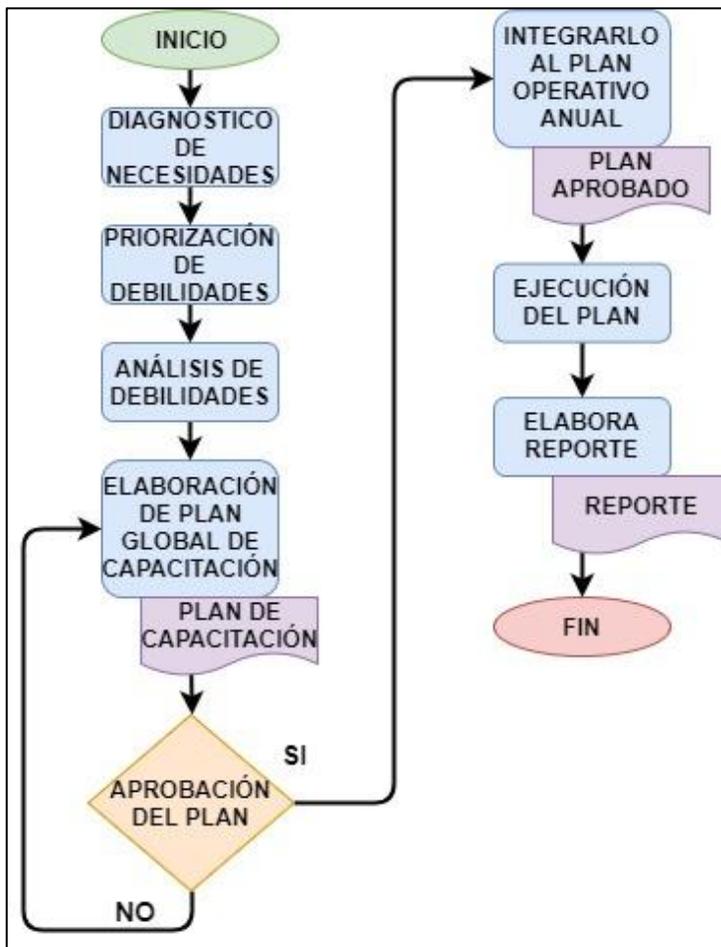


Figura 4.6 Ilustración del procedimiento de detección de necesidades de capacitación. Fuente elaboración propia

4.3.2.2. Procedimiento de capacitación

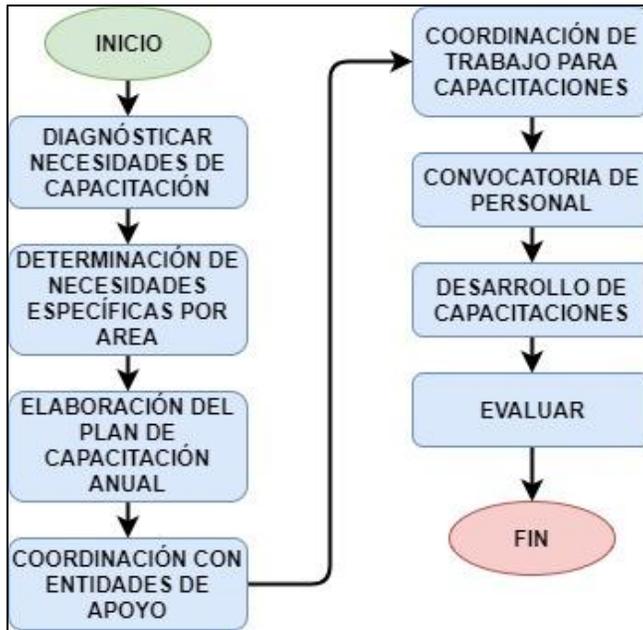


Figura 4.7 Ilustración del procedimiento de capacitación. Fuente elaboración propia

4.3.2.3. Procedimiento de registro de capacitaciones



Figura 4.8 Ilustración del procedimiento de registro de capacitaciones. Fuente elaboración propia

4.3.2.4. Procedimiento de seguimiento y evaluación de los resultados de la capacitación



Figura 4.9 Ilustración del procedimiento de seguimiento y evaluación de las capacitaciones. Fuente elaboración propia

4.4.Manual de Procedimientos del Proceso Empleo

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO EMPLEO	VERSIÓN 01	
		Aprobado por:	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO EMPLEO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA MULTICOOP DE R.L. DE C.V.

Noviembre 2017

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO EMPLEO	VERSIÓN 01	
		Aprobado por:	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO EMPLEO DE LA
SOCIEDAD COOPERATIVA MULTICOOP DE R.L. DE C.V.**

I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos para el registro del proceso empleo en la Sociedad, es una herramienta de carácter administrativo que servirá para desarrollar adecuadamente cada uno de los procedimientos que componen el proceso empleo.

El propósito del presente manual es señalar actividades operativas que se desarrollan en el reclutamiento y selección de personal, enmarcados en los procesos esenciales de la Administración de Recursos Humanos; a su vez, se convierte en un documento de consulta permanente para los jefes y empleados de la institución.

II. OBJETIVOS

- Dotar al empleado responsable del reclutamiento y selección de personal de un instrumento guía, para desarrollar eficientemente sus funciones.
- Normar por escrito las reglas de cumplimiento obligatorias mínimas en la administración de los recursos humanos.
- Asegurar a los administradores de la sociedad, una eficiente administración y control de los recursos.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCEDIMIENTO DE EMPLEO	VERSIÓN 01	
		Aprobado por:	

III. ALCANCES

Instrumento de control que ayudará a los responsables de la administración y control del recurso humano; y será de carácter obligatorio para el Recurso Humano que están empleados en la Sociedad Cooperativa MULTICOOP DE R.L DE C.V.

IV. REFERENCIAS

- a) Estructura Organizativa
- b) Reglamento interno
- c) Misión
- d) Visión
- e) Valores
- f) Estrategias Institucionales
- g) Manual de Funciones

V. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- ✓ Los miembros de la Junta Directiva deberán apoyar deicidamente éste procedimiento para lograr los objetivos esperados.
- ✓ Los responsables de realizar estos procedimientos deben de tener el apoyo de sus superiores.

INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

1. Procedimiento de reclutamiento externo
2. Procedimiento de reclutamiento Interno
3. Procedimiento de entrevista de preselección de personal
4. Procedimiento de selección de personal
5. Procedimiento de inducción de personal

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO EMPLEOPROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	VERSIÓN DE 1 01
		Aprobado por:
DESCRIPCIÓN NARRATIVA		

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elabora requisición de empleo o de personal	Jefe de área
2	Realiza aviso de vacante	Auxiliar de reclutamiento
3	Informa sobre la vacante por diversos medios	Auxiliar de reclutamiento
4	Realiza convocatoria de aspirantes	Auxiliar de reclutamiento
5	Recibe curriculum	Auxiliar de reclutamiento
6	Archiva temporalmente los curriculum	Auxiliar de reclutamiento
7	Analiza los curriculum	Gerente de recursos humanos Jefe de área
8	Selecciona los curriculum que califican según el puesto	Gerente de recursos humanos Jefe de área
9	Contacta a los candidatos	Auxiliar de reclutamiento

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO EMPLEO PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO INTERNO	VERSIÓN 01	DE 1
		Aprobado por:	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA			

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elabora requisición de empleo o de personal	Jefe de área
2	Revisa en los expedientes del personal de la empresa para buscar al candidato	Gerente de recursos humanos Auxiliar de reclutamiento
3	Selecciona a los candidatos que cumplen con el perfil	Gerente de recursos humanos
4	Revisa los resultados de los exámenes de selección a los que fue sometido el candidato al ingreso a la empresa y su desempeño como empleado	Gerente de recursos humanos
5	Revisa la carrera administrativa, entrenamientos y capacitaciones recibidas por el candidato	Gerente de recursos humanos
6	Notifica los resultados de la clasificación de candidatos	Gerente de recursos humanos
7	Si no existen candidatos, realiza aviso de vacante	Auxiliar de reclutamiento
8	Comunica a los empleados la existencia de la vacante	Auxiliar de reclutamiento
9	Comunica el interés en el puesto	Empleados aspirantes
10	Selecciona a los posibles candidatos al puesto ofertado, contrastando la información del expediente	Gerente de recursos humanos Jefe del área
11	Comunica la decisión a los candidatos preseleccionados	Gerente de recursos humanos

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO EMPLEO PROCEDIMIENTO DE PRE SELECCIÓN	VERSIÓN 01	DE 1
		Aprobado por:	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA			

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recibe al candidato aspirante con su petición de empleo	Auxiliar de reclutamiento
2	Conduce al candidato al responsable de realizar la entrevista	Auxiliar de reclutamiento
3	Explica los objetivos de la entrevista	Gerente de recursos humanos
4	Observa el comportamiento y analiza las respuestas emitidas por el entrevistado	Gerente de recursos humanos
5	Obtiene información del candidato sobre su formación profesional, experiencia laboral, situación familiar, condiciones socioeconómicas, intereses y aspiraciones profesionales.	Gerente de recursos humanos
6	Indica al aspirante que ha finalizado la entrevista y cierra la entrevista	Gerente de recursos humanos
7	Analiza resultados de la entrevista	Gerente de recursos humanos Jefe de área
8	Evalúa resultados de la entrevista	Gerente de recursos humanos Jefe de área
9	Notifica al candidato la decisión tomada por la empresa por los medios de contacto que ha dejado en su solicitud.	Auxiliar de reclutamiento

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO EMPLEO PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN 01	DE 1
		Aprobado por:	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA			

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recibe al candidato aspirante con su petición de empleo	Auxiliar de reclutamiento
2	Conduce al candidato al responsable de realizar la entrevista	Auxiliar de reclutamiento
3	Realiza la entrevista	Gerente de recursos humanos
4	Rechaza al aspirante, si no cumple con las expectativas de la empresa	Gerente de recursos humanos
5	Llena el formato de la solicitud de empleo, si es aceptado	Aspirante
6	Entrega solicitud y atestados a recursos humanos	Aspirante
7	Realiza las pruebas de selección y exámenes médicos	Aspirante
8	Recibe documentos del aspirante	Auxiliar de reclutamiento
9	Revisa documentos	Auxiliar de reclutamiento
10	Realiza nueva entrevista para constatar resultados y atestados presentados	Gerente de recursos humanos
11	Verifica cumplimiento de requisitos	Gerente de recursos humanos
12	Notifica la aceptación en la empresa, en caso de ser positivos los resultados	Auxiliar de recursos humanos.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO EMPLEO PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN 01	DE 1
		Aprobado por:	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA			

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se presenta en la empresa	Nuevo colaborador
2	Dirige al nuevo empleado al responsable del área	Encargado de atención al cliente
3	Relaciona al nuevo empleado con las actividades y compañeros de trabajo del área.	Jefe inmediato
4	Explica normas, políticas y lineamientos de la empresa con el Reglamento Interno de trabajo.	Jefe inmediato
5	Entrega y discute las funciones del puesto de trabajo	Jefe inmediato
6	Recibe y discute las funciones del puesto de trabajo	Nuevo colaborador
7	Brinda capacitación necesaria para iniciar labores	Jefe inmediato
8	Presenta sus inquietudes y dudas	Nuevo colaborador
9	Resuelve inquietudes y dudas	Jefe inmediato
10	Ubica al nuevo empleado en su puesto de trabajo	Jefe inmediato

4.5.Manual de procedimientos del proceso de desarrollo de personas

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	VERSIÓN 01	DE 1
---	--	-------------------	-------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DESARROLLO DE PERSONAS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA MULTICOOP DE R.L. DE C.V.

NOVIEMBRE, 2017

<p style="text-align: center;">SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)</p>	<p style="text-align: center;">PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">VERSIÓN 01</p>	<p style="text-align: center;">DE 1</p>
--	---	--	--

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DESARROLLO DE PERSONAS DE LA
SOCIEDAD COOPERATIVA MULTICOOP DE R.L. DE C.V.**

I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos para el registro del proceso desarrollo del personal de la Sociedad MULTICOOP, es una herramienta de carácter administrativo que surge ante la necesidad de ordenar las actividades que involucra dicho proceso.

Éste instrumento servirá de apoyo y consulta para las personas involucradas en el proceso de desarrollo del personal y los responsables del mismo.

II. OBJETIVOS

- Definir los procedimientos para la elaboración del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos, a partir de las brechas identificadas en la evaluación del desempeño, mediante el diagnóstico de las necesidades de desarrollo y de competencias laborales.
- Proporcionar los instrumentos para la implementación y evaluación del plan de desarrollo de recursos humanos.
- Normar por escrito las reglas de cumplimiento obligatorias mínimas en la administración de los recursos humanos.
- Asegurar a los administradores de la sociedad, de una eficiente administración y control de los recursos.

<p style="text-align: center;">SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)</p>	<p style="text-align: center;">PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">VERSIÓN 01</p>	<p style="text-align: center;">DE 1</p>
--	---	--	--

III. ALCANCES

Este manual ayudará a los responsables del desarrollo de personas en la empresa; y será de carácter obligatorio para el Recurso Humano que están empleados en la Sociedad Cooperativa MULTICOOP DE R.L DE C.V.

IV. REFERENCIAS

- a) Estructura Organizativa
- b) Reglamento interno
- c) Misión
- d) Visión
- e) Valores
- f) Estrategias Institucionales
- g) Manual de Funciones

V. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Los miembros de la Junta Directiva deberán apoyar deicidamente éste procedimiento para lograr los objetivos esperados.

Los responsables de realizar estos procedimientos deben de tener el apoyo de sus superiores.

<p style="text-align: center;">SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)</p>	<p style="text-align: center;">PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">VERSIÓN 01</p>	<p style="text-align: center;">DE 1</p>
--	---	--	--

VI. INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

1. Procedimiento de detección de necesidades de desarrollo
2. Procedimiento de capacitación
3. Procedimiento de registro de capacitaciones
4. Procedimiento de seguimiento y evaluación de los resultados
5. Procedimiento de evaluación de desempeño

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	VERSIÓN 01	DE 1
		Aprobado por:	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA			

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Realiza diagnóstico de debilidades y fortalezas de los colaboradores, con relación a sus funciones.	Jefe inmediato Auxiliar de desarrollo Empleado
2	Define priorización de acciones para minimizar las debilidades	Jefe inmediato
3	Analiza las debilidades detectadas	Jefe inmediato Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
4	Elabora el plan global de intervenciones de desarrollo integral	Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
5	Discute el plan presentado	Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo Jefe inmediato
6	Envía el plan a aprobación por parte de la Junta Directiva	Gerente de recursos humanos
7	Integra el plan aprobado al plan anual operativo	Jefe inmediato
8	Ejecuta el plan global de intervenciones de desarrollo integral	Jefe inmediato Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
9	Monitorea la ejecución del plan en los tiempos y condiciones programadas	Auxiliar de desarrollo Jefe inmediato
10	Verifica resultados y presenta reportes	Auxiliar de desarrollo Jefe inmediato

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	VERSIÓN 01	DE 1
		Aprobado por:	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA			

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Identifica necesidades de capacitación	Jefe inmediato
2	Determina las necesidades específicas de capacitación y desarrollo por niveles	Jefe inmediato
3	Elabora plan de capacitaciones generales y específicas para ser desarrollado durante el año	Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
4	Coordina con entidades e instituciones encargadas de brindar capacitaciones	Auxiliar de desarrollo
5	Informa a las jefaturas sobre el plan de capacitaciones	Auxiliar de desarrollo Jefe inmediato
6	Coordina desarrollo de capacitaciones	Gerente de recursos humanos Jefe de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
7	Elabora convocatoria de capacitaciones	Auxiliar de desarrollo
8	Ejecuta el plan de capacitaciones	Jefe inmediato Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo Colaboradores
9	Informa resultados de la evaluación de la ejecución	Gerente de recursos humanos

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP DE R.L. DE C.V. (MULTICOOP)	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	VERSIÓN 01	DE 1
		Aprobado por:	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA			

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Realiza cronograma para el seguimiento	Auxiliar de desarrollo
2	Compara las intervenciones realizadas con las planificadas	Auxiliar de desarrollo
3	Valora el avance de cada acción en el trimestre con respecto al indicador establecido	Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
4	Verifica los resultados, definiendo los mejores resultados y los que no cumplen lo planificado	Gerente de recursos humanos
5	Realiza modificaciones o ajustes al plan de desarrollo, documenta experiencias	Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
6	Brinda retroalimentación del proceso	Gerente de recursos humanos
7	Programa sesiones de evaluación de resultados	Auxiliar de desarrollo
8	Conforma equipos participantes en las sesiones de evaluación	Gerente de recursos humanos Jefe inmediato Auxiliar de desarrollo
9	Explica el proceso de evaluación	Gerente de recursos humanos Auxiliar de desarrollo
10	Realiza la evaluación de la ejecución del plan global	Equipo evaluador
11	Analiza resultados de la evaluación	Equipo evaluador
12	Identifica éxitos y oportunidades de mejora, documenta experiencias	Gerente de recursos humanos
13	Elabora informe	Gerente de recursos humanos

4.6. Propuesta de medidas para evaluar los procesos de empleo y desarrollo de personas

Se ha tomado como referencia la teoría de gestión del talento humano de Chiavenato. (Chiavenato, 2009)

4.6.1. Medidas para evaluar el reclutamiento.

Se proponen tres criterios de medidas para evaluar el reclutamiento, las globales, las orientadas al reclutador y las orientadas al método utilizado para el reclutamiento.

4.6.1.1. Medidas de criterio global

- a) Puestos ocupados
- b) Puestos ocupados dentro del tiempo normal
- c) Puestos ocupados a bajo costo (costo por admisión)
- d) Puestos ocupados por personas que permanecen más de un año en la empresa.
- e) Puestos ocupados por personas que están satisfechas con sus nuevas posiciones.

4.6.1.2. Medidas de criterio orientadas al reclutador

- a) Número de entrevistas realizadas
- b) Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores
- c) Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos
- d) Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y que tienen buen desempeño
- e) Costo por entrevista

4.6.1.3. Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento

- a) Número de candidatos que se presentan
- b) Número de candidatos calificados que se presentan
- c) Costo por candidato
- d) Tiempo requerido para generar candidatos
- e) Costo por admisión

f) Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, otros)

4.6.2. Medidas para evaluar la selección de personal

Se propone utilizar el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la eficacia del proceso, se calcula con la siguiente fórmula:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

En la medida que el cociente disminuye, aumenta su eficacia y selectividad.

4.6.3. Medidas para evaluar el programa de capacitación

Se proponen las siguientes medidas para evaluar el programa de capacitación:

- a) Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- b) Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- c) Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- d) Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- e) Resultados: qué resultados ha tenido.

Para medir el impacto de las capacitaciones en los colaboradores, Kirk Patrick citado por Chiavenato (Chiavenato, 2009) propone cuatro niveles de resultados de la evaluación de la capacitación:

- a) La reacción: o prueba de la sonrisa que evidencia la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción del participante ante la experiencia de la capacitación.
- b) Lo aprendido: o el grado de aprendizaje adquirido en habilidades, conocimientos y actitudes.
- c) El desempeño: o el efecto en el trabajo al aplicar lo aprendido
- d) El resultado: o el efecto en la empresa.

- e) El rendimiento de la inversión: o valor que la capacitación agrega a la empresa en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. Para esto es necesario definir indicadores, mediciones claras y objetivos.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada, se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. Se identificaron problemas en la gestión del talento humano en la empresa, debido a que una sola persona ejecuta todos los procesos relacionados con la incorporación y desarrollo del personal, lo que genera sobrecarga de trabajo en la encargada y obstáculos en el desarrollo cuando ella no está en la empresa para ejecutarlos, por lo que parte de la propuesta es reestructurar la unidad de recursos humanos contratando auxiliares.
2. Las actividades relacionadas con la gestión se realizan de forma empírica, sin seguir procedimientos definidos, lo que trae como consecuencia que la selección no sea efectiva, generando rotación de personal que afecta a la empresa en la ejecución de sus actividades y en los costos, aunque no se han determinado cuantitativamente, sí se estiman de forma subjetiva.
3. Los procesos de empleo y desarrollo de personal no están definidos ni documentados en la empresa, no se cuentan con procedimientos definidos y aunque existe un manual de funciones, estas no reflejan la realidad de lo que se desarrolla en los puestos de trabajo. Sin embargo, el 100% de los empleados opinaron que se desarrollaron bien durante su reclutamiento y selección.
4. La empresa no cuenta con un plan de desarrollo de personal ni con un plan de capacitaciones definido, aunque sí programan durante el año capacitaciones, no se hace con base en un diagnóstico de necesidades y no se toma en cuenta la participación de los colaboradores en la decisión sobre los temas a desarrollar, un alto porcentaje de los colaboradores lo expresaron así.
5. Un problema detectado es que no se cuenta con un programa de evaluación del desempeño, por lo que no se puede definir un desarrollo de carrera, programas de

incentivos ni de mejoras para los colaboradores, sin embargo este no se desarrolló en la investigación por estar fuera del alcance de la misma.

6. La propuesta de manuales se ha hecho de forma sencilla para que puedan ser aplicados en la empresa de forma inmediata, pues eso mejoraría el desempeño de la organización al desarrollaren forma sistemática los procesos relacionados al reclutamiento, selección y capacitación del talento humano.
7. No se cuenta con ninguna forma de medición de resultados de los procesos relacionados con la gestión del talento humano, por lo que se proponen una serie de medidas para determinar la eficiencia de los procesos propuestos.

RECOMENDACIONES

1. Adoptar las propuestas de reestructuración de la unidad de recursos humanos, las propuestas de modificación del manual de funciones y los procesos diseñados para la gestión del talento humano.
2. Ejecutar los procesos de incorporación (empleo) y desarrollo de personal que se han propuesto, y documentar los resultados a fin de realizar evaluaciones y mejoras en ellos.
3. Ejecutar un Plan de Desarrollo Integral del talento humano y el plan de capacitaciones, evaluando sus resultados, tal como se ha establecido en los procedimientos propuestos.
4. Adoptar un programa de evaluación de desempeño en la empresa, ya sea diseñándolo desde la gerencia de recursos humanos o contratando asistencia técnica para realizarlo.
5. Adoptar las medidas de evaluación de los procesos y documentar los resultados, a fin de evaluarlos y adaptarlos según los cambios que surjan en el desarrollo de los recursos humanos.
6. Dentro del plan de desarrollo integral estimular al empleado proporcionando espacios para que puedan ejercitarse, lo que contribuiría a una excelente salud mental.
7. Dentro de las tendencias tecnológicas la Cooperativa puede implementar programación de trabajo en casa, previo estudios y análisis de ese sistema de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- De la Calle Durán, M. C., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Empresa. (9 de junio de 2017). Recursos Humanos. (GT, Entrevistador)
- FEDECACES. (julio de 2017). *Red de Cooperativas FEDECACES*. Obtenido de <http://www.fedecaces.com/site/nosotros/>
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura*. McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- MULTICOOP. (2016). Reglamento Interno de Trabajo.
- MULTICOOP. (2017). Manual de Funciones.
- MULTICOOP. (14 de julio de 2017). Manual de Políticas de Créditos y cobranza.
- Sánchez Barriga, F. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión de la empresa en general, la existencia de manuales organizativos, estructura organizativa y su relación con el proceso de gestión del talento humano en la empresa.

INDICACION: Le sugerimos responder detalladamente cada una de las siguientes interrogantes.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Tiene conocimiento sobre si la empresa posee un enunciado de misión, visión y valores?
2. ¿Por cuáles medios se le dio a conocer la misión, visión y valores?
3. ¿Considera que en su puesto de trabajo contribuye al logro de la misión y visión de la empresa?
¿En qué forma?
4. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?
5. ¿Sabe si existen manuales organizativos en la empresa? ¿Qué manuales existen en la empresa?
6. ¿Existe en la empresa una unidad, departamento o área de Recursos Humanos?
7. ¿Cuántas personas conforman dicha área?
8. ¿Cuáles son sus funciones en el área de Recursos Humanos? ¿Existe un manual de funciones?
9. ¿Se mide la eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación?
10. ¿Conoce o ha aplicado alguna de las siguientes:
 - g) Actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.
 - h) Criterios de medidas para evaluar el reclutamiento
 - i) Escoger al mejor candidato para un puesto
 - j) Cociente de selección
 - k) Desarrollo de competencias para ser más productivo.
 - l) Costos y resultados de la capacitación

PROCESO EMPLEO

RECLUTAMIENTO

11. ¿Se planifica la gestión de recursos humanos en cuanto a personal a contratar?
12. ¿Por cuáles medios se promocionan las ofertas de empleo de la empresa?
13. ¿Existen procesos definidos para el reclutamiento de personal?
14. ¿Se da a conocer al candidato el procedimiento a seguir?
15. ¿Cada proceso tiene definidos sus procedimientos?
16. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para consultarlos y darlos a conocer a los empleados?
17. ¿Quién define los requisitos de cada puesto de trabajo y el perfil del candidato?

SELECCIÓN

18. ¿Quién se encarga de decidir si es contratado un candidato que ha entrado al proceso de reclutamiento?
19. ¿Se le instruye al empleado sobre el procedimiento a seguir para ser contratado una vez seleccionado el candidato?
20. ¿El personal contratado recibe algún tipo de inducción? ¿Se le dan a conocer sus funciones?

PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL

CAPACITACIONES

21. ¿Cuentan con un plan de capacitación para empleados?
22. ¿Quién y con base en qué criterios se formula el plan de capacitaciones?
23. ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2. CUESTIONARIO ADMINISTRADO A LOS TRABAJADORES

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



CUESTIONARIO

Objetivo: Recopilar información sobre el procedimiento seguido para ser contratado y si ha recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo.

INDICACION: Le sugerimos que lea detenidamente las siguientes interrogantes y coloque una X sobre la respuesta que usted considere adecuada.

-
1. ¿Cuál fue el medio por el cual entró al proceso de reclutamiento de la empresa?
Redes sociales () Anuncio () Por medio de conocidos () Otro () especifique:
 2. ¿Al solicitar el empleo se le explicó detalladamente el procedimiento a seguir durante el reclutamiento?
Sí () No ()
 3. ¿Una vez seleccionado, se le explicaron los pasos a seguir para ser contratado?
Sí () No ()
 4. ¿Al momento de ser seleccionado se le brindó inducción sobre el puesto de trabajo?
Sí () No ()
 5. ¿Al momento de ser contratado se le dio a conocer la misión, visión y valores de la empresa?
Sí () No ()
 6. ¿Al momento de ser contratado se le explicaron cuáles eran sus funciones?
Si () No ()
 7. ¿Le han dado a conocer sus funciones por medio del manual de funciones de la empresa?
Sí () No () No sabe ()
 8. ¿Le han cambiado sus funciones, con respecto a las explicadas al inicio, en el tiempo que tiene de laborar en la empresa?
Muchas veces () Algunas veces () Nunca ()
 9. ¿Considera que las instalaciones de la institución son idóneas para desempeñar sus funciones?
Si () No ()
 10. ¿La empresa le ha brindado capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
 11. ¿Le han preguntado sobre qué le interesaría capacitarse para mejorar en sus funciones?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

12. ¿Considera que las capacitaciones recibidas le han ayudado a desempeñar mejor sus funciones?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
13. ¿Existe un programa de evaluación del desempeño en la empresa?
Si () No () No sabe ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN