

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**CREACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACAASS DE R.L.”, DEL DEPARTAMENTO  
DE SAN VICENTE, AÑO 2021.**

**PRESENTADO POR**

Br. Pérez Flores, Yoselin Griselda      PF16019

Br. Torres Argueta, Keny Arely      TA13010

Br. Sorto Baires, Gloria Cecilia      SB14003

**PARA OPTAR AL GRADO**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AGOSTO 2022**

**SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ACADÉMICO: Dr. Raúl Ernesto Ascunaga López.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Ing. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

SECRETARIO GENERAL: Msc. Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISPLINARIA PARACENTRAL**

DECANO: Msc. Ing. Roberto Antonio Díaz Flores.

VICEDECANO: Msc. Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

SECRETARIA DE LA FACULTAD: Msc. Lic. Carlos Marcelo Torres Araujo.

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: Msc. Lic. José Martin Montoya Polio.

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Msc. Yanira Yolanda Guardado Jovel

**ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

COORDINADORA GENERAL

Msc. Yanira Yolanda Guardado Jovel

ASESOR METODOLÓGICO

Lic. César Emilio Castro Figueroa

ASESOR ESPECIALISTA:

Lic. Wendy Yamileth Rodríguez Torres

**SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso con todo mi corazón por su gracia, inteligencia y paciencia que ha puesto en mí para culminar mis años de estudios y por todas las bendiciones recibidas. A mí madrecita Reyna del Carmen Pérez por su gran amor, por ser un modelo de mujer trabajadora, que me educo con el ejemplo, por sus palabras dulces y por darme todo lo humanamente posible, gracias por ser mi motivación. A mi abuelita, Vicenta Pérez que me acompaño día y noche en los desvelos, quien me espero día tras día con un plato de comida caliente en la mesa por sus atenciones, por sus caricias y su consuelo.

A toda mi familia que siempre estuvieron apoyándome en cada área de mi vida, a mi novio Gerardo Márquez por ser mi compañero, amigo quién me ayuda y motiva con su amor a seguir superándome. A mis amigos y compañeros de estudios, por su apoyo en especial a mis compañeras de trabajo de grado, a mis profesores y catedráticos que me formaron en especial a mis asesores de tesis. A la Asociación “ACAASS DE R.L” por abrir las puertas de la Cooperativa y permitirnos hacer nuestro trabajo de graduación. Este logro es de todos ustedes infinitas gracias.

*Yoselin Griselda Pérez Flores*

En primer lugar, a Dios por darme sabiduría, fortaleza y salud para culminar mis estudios universitarios una de las metas más soñadas en mi vida. Virgen María gracias por acompañarme, protegerme y guiarme en el buen camino tomando las mejores decisiones. A mis padres Jose Emiliano Sorto y Marta Lidia Baires por su apoyo incondicional y motivarme siempre a alcanzar mis metas. Gracias por estar presente no solo en esta etapa de mi vida sino en todo momento y por impulsarme a superar los obstáculos y a mí misma demostrarme que con la ayuda de Dios pude ganar esta corona sacrificio suyo y esfuerzo propio.

Agradezco a mis hermanas Liliana, Marta, Miriam; a mis hermanos Julian, Carlos, Gabriel; a mis sobrinos y sobrinas por su amor y apoyo en todo el proceso de mi formación. Liliana Sorto gracias por tu apoyo desde el inicio hasta el final ha sido mi motivación más

grande para alcanzar este logro te lo dedico a ti por siempre estar presente en mi vida. A mis compañeras de tesis gracias por llevar a cabo este trabajo con esfuerzo, sacrificio y dedicación Yoselin y Keni infinitas gracias. “ACAASS DE R.L” gracias a las personas que nos permitieron desarrollar este trabajo y la confianza que nos brindaron al compartir su experiencia e información que fueron valiosas para culminar este proceso.

*Gloria Cecilia Sorto Baires*

En primer lugar, a Dios, que es el ser supremo que nos ha acompañado en este proceso, quien nos ha dado el conocimiento y la fuerza para la realización de este proyecto, permitiéndonos así lograr escalar un peldaño más en nuestras vidas. A mi madre Santos Sebastiana Argueta Ochoa, quien ha sido mi guía en este camino de superación en la vida personal y profesional, motivándome a seguir y lograr mis metas y objetivos. A mis hermanos, Yesenia, Ever, Mario y Yasmin por apoyarme en el trayecto de la carrera, a seguir y no desmayar en el proceso y sobre todo para cumplir el sueño. A mi padre Julio Torres por apoyarme en la distancia en sus formas, por darme palabras de aliento y superación. A los docentes, por la dedicación, esfuerzo y por compartir todos sus conocimientos con nosotros, y en especial a Licda. Wendy Rodríguez e Ing. Cesar Castro quienes nos han brindado su tiempo y asesoramiento en el proceso de este proyecto.

A mis compañeras de equipo, Yoselin y Cecilia por empujarme a seguir, por su paciencia y comprensión durante el proceso, por no dejarme abandonar en el camino, gracias inmensas. Agradecimientos especiales a los representantes, directivos y empleados que forman parte de “ACAASS DE R.L”, que nos abrieron las puertas de cada una de sus agencias, brindándonos en todo momento su atención, tiempo y amabilidad. Gracias por ser el eje fundamental para la realización de este proyecto. A mis amigos y compañeros (Jeannette, Emanuel, María Fernanda y Wendy) por creer siempre en mí, por apoyarme y motivarme para cumplir esta meta.

*Keny Arley Torres Argueta*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	XXIII
1       CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1   Definición del problema .....	2
1.2   Delimitación del problema .....	3
1.2.1   Delimitación espacial .....	4
1.2.2   Delimitación temporal .....	5
1.2.3   Delimitación poblacional.....	5
1.2.4   Delimitación teórica .....	5
1.3   Formulación del problema.....	6
1.4   Pregunta de Investigación.....	7
1.5   Justificación .....	7
1.6   Objetivos de la investigación.....	8
1.6.1   Objetivo General.....	8
1.6.2   Objetivos Específicos .....	8
2       CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO .....	9
2.1   Cooperativismo.....	10
2.2   Historia del cooperativismo.....	11
2.2.1   Historia de las Asociaciones Cooperativas a nivel mundial.....	11
2.2.2   Historia del cooperativismo en El Salvador .....	13
2.2.3   Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.....	13
2.3   Antecedentes de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L” .....	14
2.4   Generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L” .....	16
2.4.1   Filosofía de “ACAASS DE R. L.” .....	17
2.4.2   Estructura Organizativa .....	18
2.4.2.1   Organigrama “ACAASS DE R.L” .....	19

2.4.3	Competencia .....	22
2.4.4	Situación Financiera .....	23
2.4.5	Clientes .....	24
2.4.6	Asociados .....	24
2.4.7	Programas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada .....	25
2.4.7.1	Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.....	25
2.4.7.2	Proceso anti COVID-19 .....	25
2.4.8	Retiro de asociados.....	25
2.4.9	Precios de los servicios.....	26
2.4.10	La cooperativa y su relación con otras entidades .....	27
2.5	Gestión del Recursos Humanos.....	27
2.5.1	Proceso básico de la gestión del personal.....	29
2.6	Importancia de la Gerencia de Recursos Humanos .....	31
2.7	Manual de puestos .....	35
2.7.1	Descripción y análisis de puestos .....	35
2.7.1.1	Descripción de puestos .....	35
2.7.1.2	Análisis de puestos .....	36
2.7.1.3	Procedimiento para llevar a cabo el análisis y descripción de puestos ....	38
2.8	Manual de procedimientos reclutamiento, inducción y evaluación de personal ..	40
2.8.1	Reclutamiento.....	40
2.8.1.1	Medios de reclutamiento .....	40
2.8.1.2	Reclutamiento Interno .....	41
2.8.1.3	Reclutamiento Externo .....	41
2.8.2	Selección de Personal .....	42
2.8.3	Preselección .....	43
2.8.4	Prueba .....	43
2.8.5	Entrevista.....	43
2.8.6	Valoración y toma de decisiones:.....	44
2.8.7	Contratación de personal .....	45
2.8.8	Inducción de personal .....	45

2.8.8.1	Etapas del proceso de inducción.....	45
2.8.9	Evaluación del desempeño .....	46
2.8.9.1	Importancia de la evaluación del desempeño.....	47
2.8.9.2	Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	47
2.8.9.3	Entrevistas de evaluación .....	49
2.8.10	Capacitación .....	49
2.8.10.1	Propósitos de la capacitación.....	50
2.9	Responsabilidad organizacional .....	52
2.10	Políticas de Recursos Humanos.....	52
2.10.1	Tipos de Políticas de Recursos Humanos.....	53
2.10.1.1	Políticas de Recursos Humanos sobre la base de la descripción.....	54
2.10.2	Políticas de Recursos Humanos para la selección de personal.....	55
2.10.3	Políticas de contratación de personal.....	55
2.10.4	Políticas de Recursos Humanos de remuneración.....	55
2.10.5	Política de formación de Recursos Humanos .....	55
2.10.6	Políticas de Recursos Humanos: salida de empleados .....	55
2.11	Prestaciones e incentivos .....	56
2.12	Marco Normativo .....	57
3	<b>CAPÍTULO III</b>	
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>59</b>
3.1	Metodología de investigación.....	60
3.2	Tipo de investigación .....	60
3.3	Población o universo de la investigación .....	60
3.4	Muestra .....	61
3.4.1	Cálculo de la muestra: .....	61
3.4.1.1	Muestras por agencia .....	62
3.5	Censo .....	63
3.6	Fuentes de información .....	63
3.6.1	Técnicas documentales .....	63
3.6.2	Técnicas de campo.....	63
3.7	Técnicas de investigación.....	64

3.8	Procesamiento y análisis de información .....	64
3.8.1	Análisis de resultados .....	64
4	<b>CAPÍTULO IV</b>	
	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE</b>	
	<b>AHORRO Y CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD</b>	
	<b>LIMITADA “ACAASS DE R.L.” .....</b>	<b>66</b>
4.1	Situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L.” .....	67
4.2	Importancia de la creación de la Gerencia de Recursos Humanos para los miembros del Consejo de Administración.....	67
4.2.1	Crecimiento de la Asociación Cooperativa según los miembros del Consejo de Administración. ....	69
4.2.2	Evaluación estratégica de los miembros del Consejo de Administración. ....	72
4.3	Situación actual de los servicios que brinda la cooperativa a sus asociados .....	72
4.3.1	Apertura de cuentas de ahorro .....	73
4.3.2	Apertura de depósitos a plazo fijo .....	74
4.3.3	Gestión de créditos .....	75
4.3.4	Atención al cliente en las instalaciones de “ACAASS DE R.L.” .....	76
4.3.5	Eficiencia en el proceso de la prestación de servicios financieros .....	78
4.3.6	Recomendación de los servicios financieros por parte de los asociados.....	79
4.4	Situación actual de los procesos de gestión del personal de “ACAASS DE R.L.” .....	80
4.4.1	Gestión de Recursos Humanos .....	81
4.4.2	Funciones que desempeña una Gerencia de Recursos Humanos .....	82
4.4.3	Reclutamiento de personal.....	83
4.4.4	Contratación del talento humano en “ACAASS DE R.L.” .....	84
4.4.5	Requisitos básicos para aplicar a un puesto de trabajo.....	86
4.4.6	Inducción de personal .....	88
4.4.7	Funciones del puesto de trabajo .....	89
4.4.8	Capacitación .....	91
4.4.9	Evaluación de desempeño. ....	93
4.5	Conclusiones.....	95



4.6	Recomendaciones.....	96
5	<b>CAPÍTULO V</b>	
	<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN DE LA CREACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE “ACAASS DE R.L”.....</b>	<b>97</b>
5.1	Manual de Descripción y Análisis de Puestos Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada. ....	101
5.1.1	Estructura Organizativa propuesta para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada.....	101
5.1.2	Propuesta de descripción y perfil de puestos para la Asociación Cooperativa. ....	105
5.2	Manual de Procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Evaluación de Personal Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada. ....	181
5.2.1	Procedimiento de Reclutamiento de Personal para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada. ....	184
5.2.1.1	Marco Normativo .....	184
5.2.1.2	Reclutamiento de personal.....	185
5.2.1.3	Necesidades de Reclutamiento. ....	185
5.2.1.4	Requisición de personal.....	186
5.2.1.5	Análisis de las Fuentes de Reclutamiento. ....	189
5.2.1.6	Selección de personal .....	191
5.2.1.7	Ficha profesiográfica. ....	192
5.2.1.8	Evaluación del personal.....	193
5.2.1.9	Entrevistas .....	195
5.2.1.10	Selección del nuevo empleado .....	196
5.2.1.11	Proceso de contratación e inducción .....	196
5.2.1.12	Pasos para el proceso de reclutamiento. ....	197
5.2.2	Procedimiento de Inducción laboral para el personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada....	201
5.2.2.1	Inducción laboral general .....	201
5.2.2.2	Historia de la cooperativa.....	201

5.2.2.3	Estructura organizativa.....	202
5.2.2.4	Servicios que presta la cooperativa .....	202
5.2.2.5	Reglamentos internos .....	202
5.2.2.6	Recorrido en las instalaciones de la empresa .....	202
5.2.2.7	Proceso de inducción laboral general .....	203
5.2.2.8	Inducción laboral específica .....	205
5.2.2.9	Proceso de inducción laboral específica.....	205
5.2.3	Proceso de Evaluación de Desempeño de Personal para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada....	209
5.2.3.1	Modelo de evaluación de desempeño por puesto de trabajo propuesto .	209
5.3	Aplicación de la propuesta de solución .....	290
5.3.1	Que es lo primero que se realizara.....	290
5.3.2	Dónde se iniciará .....	290
5.3.3	Cuánto se invertirá.....	290
5.3.4	Cuánto tiempo llevará.....	290
	ANEXOS .....	291
	REFERENCIAS .....	374

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Departamento de San Vicente.....	4
<b>Figura 2.</b> Municipio de San Sebastián.....	4
<b>Figura 3.</b> Municipio de Apastepeque.....	5
<b>Figura 4.</b> Datos Generales de la Institución .....	16
<b>Figura 5.</b> Valores de “ACAASS DE R.L”.....	18
<b>Figura 6.</b> Estructura Organizativa de Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada .....	21
<b>Figura 7.</b> Cuadro comparativo de la Competencia de “ACAASS DE R.L” en el Municipio de San Sebastián .....	22
<b>Figura 8.</b> Grafica de ingresos de asociados en “ACAASS DE R.L”.....	24
<b>Figura 9.</b> Grafica de Retiro de Asociados de la Cooperativa “ACAASS DE R.L”. .....	26
<b>Figura 10.</b> Cuadro de Servicios de Ahorro y Crédito.....	26
<b>Figura 11.</b> Relación con otras entidades.....	27
<b>Figura 12.</b> Proceso básico de la gestión de personal .....	30
<b>Figura 13.</b> Funciones principales de la Gerencia de Recursos Humanos.....	32
<b>Figura 14.</b> Seis pasos del proceso del análisis de los puestos .....	38
<b>Figura 15.</b> Procedimiento análisis y descripción de puestos .....	38
<b>Figura 16.</b> Obtención de la información sobre el puesto.....	42
<b>Figura 17.</b> Clasificación de entrevista .....	44
<b>Figura 18:</b> Normas de Políticas de una Gerencia de Recursos Humanos .....	53

<b>Figura 19.</b> Políticas de Recursos Humanos entrelazadas .....	54
<b>Figura 20.</b> Políticas de recursos humanos sobre la base de la descripción.....	54
<b>Figura 21:</b> Clasificación de los Sistemas de compensación .....	57
<b>Figura 22.</b> Marco normativo de las Asociaciones Cooperativas .....	57
<b>Figura 23.</b> Aperturas de cuentas de ahorro .....	73
<b>Figura 24.</b> Apertura de depósitos a plazo fijo .....	74
<b>Figura 25.</b> Solicitud de crédito .....	76
<b>Figura 26.</b> Valores de cortesía del personal de la cooperativa. ....	77
<b>Figura 27.</b> Porcentaje de buena atención a los asociados.....	78
<b>Figura 28.</b> Eficiencia de los empleados en realizar los trámites de la cooperativa. ....	79
<b>Figura 29.</b> Porcentaje de recomendación de los servicios que le ofrece ““ACAASS DE R.L”” .....	80
<b>Figura 30.</b> Responsable actual del Recurso Humano de la Asociación Cooperativa según los empleados de ““ACAASS DE R.L”” .....	81
<b>Figura 31.</b> Funciones que desempeña una Gerencia de Recursos Humanos.....	82
<b>Figura 32.</b> Medios de reclutamiento que utiliza “ACAASS DE RL" para la contratación del personal .....	84
<b>Figura 33.</b> Responsable de la contratación del talento humano en “ACAASS DE R.L” .....	85
<b>Figura 34 .</b> Responsable de la contratación según puesto de trabajo. ....	86
<b>Figura 35.</b> Requisitos para aplicar a los puestos de trabajo.....	87

<b>Figura 36.</b> Personal que recibió inducción al puesto de trabajo .....	88
<b>Figura 37.</b> Carga de trabajo en los puestos de ““ACAASS DE R.L”” .....	89
<b>Figura 38.</b> Personal que cuenta con manual de funciones en ““ACAASS DE R.L”” .....	90
<b>Figura 39.</b> Temas propuestos para capacitación.....	92
<b>Figura 40.</b> porcentaje de evaluaciones de desempeño periódicas realizadas .....	94
<b>Figura 41.</b> Estructura organizativa de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L” .....	102
<b>Figura 42.</b> Estructura organizativa de Agencia Apastepeque.....	103
<b>Figura 43.</b> Estructura Organizativa de Agencia San Vicente .....	103
<b>Figura 44.</b> Descripción y perfil de puestos del Auditor interno .....	105
<b>Figura 45.</b> Descripción y perfil de puestos del oficial de cumplimiento.....	108
<b>Figura 46.</b> Gerente General Descripción y perfil de puesto .....	111
<b>Figura 47.</b> Descripción y perfil del puesto del jefe de agencia .....	115
<b>Figura 48.</b> Asistente Administrativo descripción y análisis de puestos .....	118
<b>Figura 49.</b> Gerente de Negocios descripción y perfil de puestos .....	120
<b>Figura 50.</b> Jefe de Negocios descripción y perfil de puestos .....	123
<b>Figura 51.</b> Ejecutivos integrales descripción y perfil de puestos .....	126
<b>Figura 52.</b> Jefe de recuperación descripción y perfil de puestos.....	130
<b>Figura 53.</b> Ejecutivo de Recuperación descripción y perfil de puestos.....	133
<b>Figura 54.</b> Ejecutivo de Marketing Digital.....	136

<b>Figura 55.</b> Gerente Financiero descripción y perfil de puestos .....	139
<b>Figura 56.</b> Contador descripción y perfil de puestos .....	143
<b>Figura 57.</b> Auxiliar Contable descripción y perfil de puestos .....	147
<b>Figura 58.</b> Jefe de Operaciones descripción y análisis de puestos .....	150
<b>Figura 59.</b> Cajero/a descripción y perfil de puestos .....	153
<b>Figura 60.</b> Gerente de Recursos Humanos descripción y perfil de puestos .....	156
<b>Figura 61.</b> Asistente de Recursos Humanos descripción y perfil de puestos .....	160
<b>Figura 62.</b> Servicios Generales descripción y perfil de puestos .....	163
<b>Figura 63.</b> Agente de Seguridad descripción y perfil de puestos .....	165
<b>Figura 64.</b> Motorista y Publicista (Logística) descripción y perfil de puestos.....	168
<b>Figura 65.</b> Gerente de Planificación y Tecnología descripción y perfil de puestos .....	171
<b>Figura 66.</b> Jefe de Informática descripción y perfil de puestos.....	174
<b>Figura 67.</b> Marco normativo del reclutamiento de personal.....	184
<b>Figura 68.</b> Modelo de Requisición de personal .....	188
<b>Figura 69.</b> Ficha profesiográfica de selección de personal.....	192
<b>Figura 70.</b> Proceso de reclutamiento de personal interno.....	197
<b>Figura 71.</b> Proceso de reclutamiento de personal por promoción. ....	198
<b>Figura 72.</b> Proceso de reclutamiento de personal externo.....	199
<b>Figura 73.</b> Diagrama de proceso de inducción laboral general .....	204

<b>Figura 74.</b> Diagrama de proceso de inducción laboral específica.....	207
<b>Figura 75.</b> Evaluación de desempeño de Gerente General.....	210
<b>Figura 76.</b> Evaluación de desempeño de Gerente de Agencia .....	214
<b>Figura 77.</b> Evaluación de desempeño de Asistente Administrativo.....	218
<b>Figura 78.</b> Evaluación de desempeño de Gerente de Negocios.....	221
<b>Figura 79.</b> Evaluación de desempeño de Jefe de Negocios.....	224
<b>Figura 80.</b> Evaluación de desempeño de Ejecutivo Integrales .....	228
<b>Figura 81.</b> Evaluación de desempeño de jefe de recuperación.....	232
<b>Figura 82.</b> Evaluación de desempeño de ejecutivo de recuperación.....	236
<b>Figura 83.</b> Evaluación de desempeño de ejecutivo de Marketing.....	240
<b>Figura 84.</b> Evaluación de desempeño de Gerente Financiero .....	244
<b>Figura 85.</b> Evaluación de desempeño de Contador .....	248
<b>Figura 86.</b> Evaluación de desempeño de Auxiliar Contable .....	252
<b>Figura 87.</b> Evaluación de desempeño de jefe de operaciones .....	256
<b>Figura 88.</b> Evaluación de desempeño de Cajero .....	260
<b>Figura 89.</b> Evaluación de desempeño de Gerente de Recursos Humanos.....	264
<b>Figura 90.</b> Evaluación de desempeño de Asistente de Recursos Humanos. ....	268
<b>Figura 91.</b> Evaluación de desempeño de Servicios Generales .....	271
<b>Figura 92.</b> Evaluación de desempeño de agente de seguridad .....	274
<b>Figura 93.</b> Evaluación de desempeño de Motorista y Publicista.....	278

<b>Figura 94.</b> Evaluación de desempeño de Gerente de Planificación y Tecnología.	282
<b>Figura 95.</b> Evaluación de desempeño de Jefe de Informática .....	286
<b>Figura 96.</b> Edad de los Asociados de la Cooperativa “ACAASS DE R.L” .....	293
<b>Figura 97.</b> Sexo de los Asociados de la Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L” .....	294
<b>Figura 98.</b> Cruce de variable edad del encuestado en relación a la apertura de cuentas de ahorro. ....	295
<b>Figura 99.</b> Apertura de depósitos a plazo fijo en relación a la edad del encuestado. .....	296
<b>Figura 100.</b> Depósitos en las cuentas de ahorro .....	297
<b>Figura 101.</b> Retiros de las cuentas de ahorro.....	298
<b>Figura 102.</b> Pago de cuotas de créditos .....	299
<b>Figura 103.</b> Edad del encuestado en relación a la solicitud de crédito.....	300
<b>Figura 104.</b> Aprobación de crédito.....	301
<b>Figura 105.</b> Desembolso de crédito.....	302
<b>Figura 106.</b> Eficiencia del empleado en realizar el trámite apertura de cuentas de ahorro.....	303
<b>Figura 107.</b> Eficiencia del empleado en realizar el trámite depósitos a plazo fijo.	304
<b>Figura 108.</b> Eficiencia del empleado en realizar el trámite de solicitud de crédito. .....	305
<b>Figura 109.</b> Eficiencia del empleado en realizar el trámite de aprobación de crédito. .....	306



<b>Figura 110.</b> Eficiencia del empleado en realizar el trámite desembolso de crédito. .....	307
<b>Figura 111.</b> Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre los procesos que realiza en la Cooperativa .....	308
<b>Figura 112.</b> Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso apertura de cuentas de ahorro. ....	309
<b>Figura 113.</b> Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso apertura de depósitos a plazo fijo. ....	310
<b>Figura 114.</b> Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso solicitud de créditos.....	311
<b>Figura 115.</b> Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso aprobación de créditos.....	312
<b>Figura 116.</b> Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso desembolso de crédito. ....	313
<b>Figura 117.</b> Porcentaje de consideración de instalaciones adecuadas. ....	314
<b>Figura 118.</b> Porcentaje de recomendación del servicio apertura de cuentas de ahorro.....	315
<b>Figura 119.</b> Nivel de recomendación del servicio apertura de depósitos a plazo fijo. .....	316
<b>Figura 120.</b> Porcentaje de recomendación del servicio solicitud de créditos.....	317
<b>Figura 121.</b> Porcentaje de recomendación del servicio aprobación de crédito. ....	318
<b>Figura 122:</b> Porcentaje de recomendación del servicio desembolso de crédito. ....	319
<b>Figura 123.</b> Pago de telefonía e internet.....	320

<b>Figura 124.</b> Pago de energía eléctrica.....	321
<b>Figura 125.</b> Pago de remesas .....	322
<b>Figura 126.</b> Envíos de remesas.....	323
<b>Figura 127.</b> Pago de universidades .....	324
<b>Figura 128.</b> Edad del encuestado.....	338
<b>Figura 129.</b> Puestos de “ACAASS DE R.L” .....	339
<b>Figura 130.</b> Nivel académico de los empleados de “ACAASS DE R.L” .....	340
<b>Figura 131.</b> Sexo de los empleados de “ACAASS DE R.L”.....	341
<b>Figura 132.</b> Requisitos para aplicar al puesto de trabajo en “ACAASS DE R.L”	342
<b>Figura 133.</b> Cualidades para aplicar a puestos de trabajo en “ACAASS DE R.L”	343
.....	
<b>Figura 134.</b> Cualidades para aplicar a los puestos de trabajo de “ACAASS DE R.L”	345
.....	
<b>Figura 135.</b> Evaluación del proceso de reclutamiento de personal. ....	346
<b>Figura 136.</b> Calificación a la inducción laboral de “ACAASS DE R.L” .....	347
<b>Figura 137.</b> Responsables de la inducción al puesto de trabajo .....	348
<b>Figura 138.</b> Carga laboral de los puestos de trabajo.....	349
<b>Figura 139.</b> Manual de funcione proporcionado en los puestos de trabajo .....	350
<b>Figura 140.</b> Jefes inmediatos de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”	351
<b>Figura 141.</b> Jefaturas inmediatas por puesto de trabajo. ....	352
<b>Figura 142.</b> Salario percibido por los trabajadores de “ACAASS DE R.L” .....	353

<b>Figura 143.</b> Salario percibido según puesto de trabajo.....	354
<b>Figura 144.</b> Capacitaciones recibidas en el año por los trabajadores. ....	355
<b>Figura 145.</b> Temas de interés por puestos de trabajo .....	356
<b>Figura 146.</b> Temas de interés por puestos de trabajo .....	357
<b>Figura 147.</b> Porcentaje de conocimiento de la filosofía organizacional.....	358
<b>Figura 148.</b> Conocimiento del empleado de la estructura organizativa de “ACAASS DE R.L” .....	359
<b>Figura 149.</b> Conocimiento de la estructura organizativa por puesto o cargo .....	360
<b>Figura 150.</b> Planificación a corto plazo en las unidades de trabajo. ....	361
<b>Figura 151.</b> Planificación a corto plazo por puestos de trabajo.....	362
<b>Figura 152.</b> Planes de trabajo proporcionados por las jefaturas inmediatas.....	363
<b>Figura 153.</b> Planes de trabajo de la unidad por puestos de trabajo.....	364
<b>Figura 154.</b> Evaluaciones de desempeño realizadas por puesto de trabajo.....	365
<b>Figura 155.</b> Frecuencia de evaluaciones de desempeño en “ACAASS DE R.L” .	366
<b>Figura 156.</b> Responsables de realizar evaluaciones de desempeño.....	367
<b>Figura 157.</b> Responsables de realizar evaluaciones de desempeño por cargo o puesto .....	368
<b>Figura 158.</b> Prestaciones de ley recibidas por los trabajadores .....	369
<b>Figura 159.</b> Incentivos para empleados de parte de “ACAASS DE R.L”.....	370

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Determinación de la muestra por agencia.....	63
<b>Tabla 2.</b> Importancia de la creación de la Gerencia de Recursos Humanos para los miembros del Consejo de Administración.....	68
<b>Tabla 3.</b> Compatibilidad de los objetivos de la cooperativa y objetivos de los empleados según los miembros del Consejo de Administración. ....	69
<b>Tabla 4.</b> Consideración de mejora de los procesos en las nuevas agencias.....	70
<b>Tabla 5.</b> Dominio de la cartera de clientes de nuevas agencias por parte del Consejo de Administración .....	71
<b>Tabla 6.</b> Evaluación de desempeño a la Gerencia General de “ACAASS DE R.L”	72
<b>Tabla 7.</b> Sexo de las personas que conforman el Consejo de Administración .....	327
<b>Tabla 8.</b> Cargo que ocupa el miembro del consejo.....	327
<b>Tabla 9.</b> Nivel académico de los miembros del Consejo de Administración .....	328
<b>Tabla 10.</b> Los miembros del Consejo de Administración conocen la estructura organizativa de la cooperativa. ....	328
<b>Tabla 11.</b> Respeto de las líneas de mando dentro la cooperativa según el Consejo de Administración. ....	329
<b>Tabla 12.</b> Conoce el grado de rendimiento de los empleados .....	329
<b>Tabla 13.</b> Incremento de las utilidades de la cooperativa con la apertura de nuevas agencias .....	330
<b>Tabla 14.</b> Influencia del personal en el crecimiento actual de la cooperativa. ....	330
<b>Tabla 15.</b> Dominio de personal de las agencias San Sebastián y Apastepeque.....	331

## Resumen

Las Asociaciones Cooperativas de personas tienen como propósito principal, trabajar por el beneficio de sus asociados y de las comunidades donde se encuentran. La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada cuenta con tres sedes ubicadas en el departamento de San Vicente, municipios de San Vicente, Apastepeque y San Sebastián. El giro principal de la Asociación Cooperativa es la captación y colocación de créditos, donde se les ofrece a sus ahorrantes tasas competitivas del mercado, así como también tasas crediticias bajas para el beneficio de sus asociados.

Se realizó una investigación de campo con el objetivo de identificar la situación actual de la cooperativa por medio de tres instrumentos, dirigidos al Consejo de Administración, a asociados de la cooperativa y al recurso humano. Se logró identificar que mediante el crecimiento actual de la asociación los miembros del Consejo de Administración consideran en su totalidad importante la creación de la Gerencia de Recursos Humanos como responsable de la administración del personal, debido a que, es una organización que se encuentra en crecimiento, también se identificó que no existe una actualizada estructura organizativa, ni una correcta distribución de las funciones en los puestos de trabajo, lo que provoca que algunos de sus empleados como la Gerencia General tenga sobrecarga de trabajo, entre otros puestos. No se cuentan con herramientas adecuadas para la gestión del personal idóneo.

El recurso humano de una organización desempeña un papel clave en el crecimiento de la cooperativa, porque son quienes la hacen funcionar y alcanzar los objetivos propuestos. La Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L” no cuenta con una Gerencia responsable de administrar y gestionar el recurso humano. Ante lo antes expuesto y con el objetivo de ser una cooperativa en crecimiento que ofrezca servicios de calidad a beneficio de sus asociados se propone la creación de la Gerencia de Recursos Humanos.

Ante la necesidad de contar con herramientas útiles y claves para el crecimiento de la cooperativa se elaboraron dos manuales uno denominado manual de descripción y análisis de puestos donde se presenta una propuesta de la nueva estructura organizativa basado en el estudio realizado, la cual está compuesta por Gerencias siendo una de estas la nueva Gerencia del Recursos, por cada puesto de trabajo se presenta como herramienta de gestión de personal una propuesta de perfil y análisis de puestos.

El siguiente manual es denominado manual de procedimientos de reclutamiento, inducción y evaluación de desempeño. El cual se encuentra compuesto por el proceso detallado de reclutamiento de personal desde la necesidad de reclutamiento hasta la contratación del personal, seguidamente del procedimiento de inducción del personal para el personal nuevo de la cooperativa y del proceso de evaluación de desempeño de resultados de todos los empleados de la cooperativa donde se presenta una propuesta de evaluaciones por cada puesto de trabajo según su descripción y análisis.

## **Introducción**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L” es una cooperativa financiera enfocada en brindar servicios de calidad a sus asociados y clientes, su labor es de gran importancia para dinamizar la economía del departamento de San Vicente otorgando créditos a la población y teniendo las mejores tasas de intereses en los ahorros. Para mantener los servicios a la disposición de la población y de la mejor calidad es necesario que la cooperativa tenga personal debidamente preparado para desempeñar las funciones en su área de trabajo.

El presente trabajo está compuesto por 5 capítulos los cuales han sido desarrollados para la creación de la Gerencia de Recursos Humanos en la cooperativa ACAASS DE RL.

Capítulo 1: se define el planteamiento del problema, donde se identifica la necesidad de crear la Gerencia de Recursos Humanos, evidenciando que, ante la falta de un área que se encargue de todos los procesos relacionados al personal ocasiona problemas en todas las áreas de trabajo de la cooperativa. Posteriormente se presenta la justificación del porqué se debe realizar el trabajo de investigación.

También se definen los objetivos generales y específicos en relación con lo que se pretende alcanzar en la realización del presente trabajo.

Capítulo 2: el marco teórico está conformado por las generalidades de la cooperativa y los conceptos más relevantes en relación con la temática, también se incluye el marco normativo.

Capítulo 3: Metodología de investigación donde se presenta la población en estudio, el proceso que se realizó para determinar la muestra y se define los instrumentos a utilizar para la recolección de datos y el método para el procesamiento de los datos.

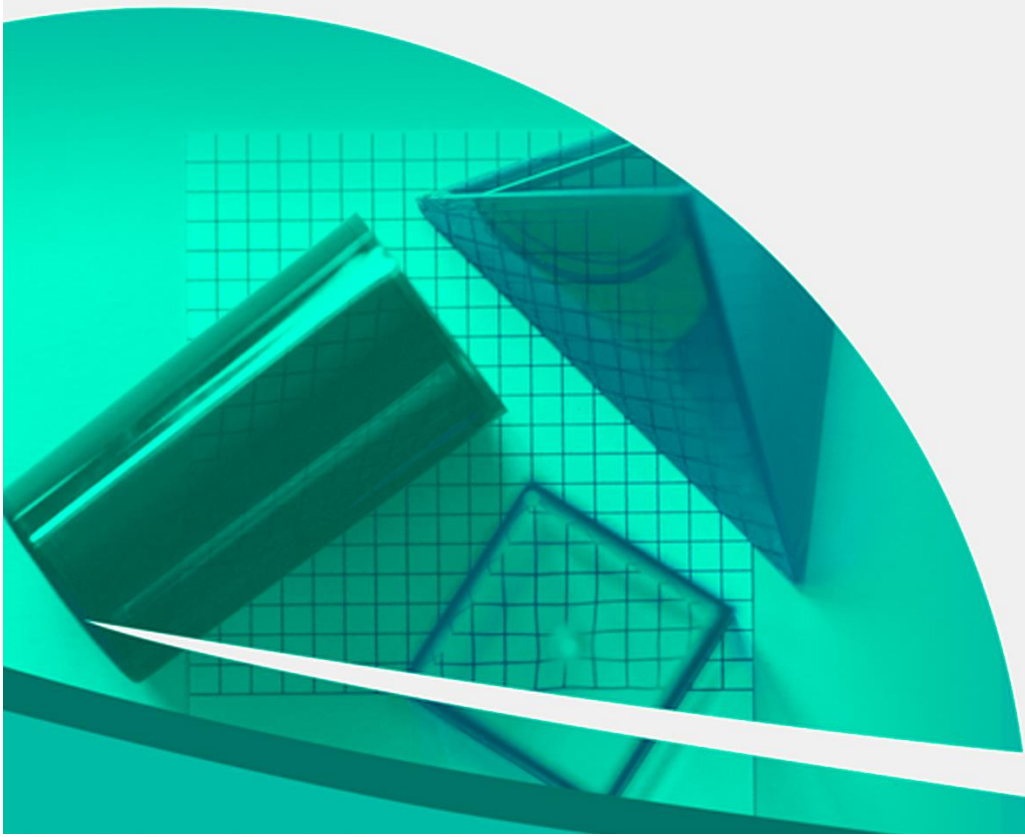
Capítulo 4: análisis de la situación actual de la investigación, en este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de información necesaria para poder establecer una propuesta que dé solución a la problemática.

Capítulo 5: Se presenta la propuesta que se elaboró con base a los resultados obtenidos, dando solución a la problemática y brindando las herramientas necesarias para el personal que se encargue de la Gerencia de Recursos Humanos.



# 1 CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



En el capítulo 1 se muestra la problemática actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada realizada mediante un diagnóstico situacional en el cual se identificó que no existe una gerencia responsable de la administración y gestión del personal no hay una distribución adecuada de las funciones, y su estructura organizativa se encuentra desactualizada al igual que la falta de documentos de reclutamiento y selección, no se realizan evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento de lo planificado entre otras problemáticas. El estudio se realizó en dos sucursales agencia San Sebastián y Apastepeque en el año 2021 con el objetivo de identificar la importancia de la Gerencia de Recursos Humanos para el crecimiento de la Asociación Cooperativa.

## **Planteamiento del problema**

El planteamiento del problema significa “reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo” (Paz, 2017, pág. 55).

En primera instancia se debe identificar bien cuál es la problemática a investigar para establecer soluciones objetivas. Toda investigación se realiza para el estudio de un problema, es por eso que en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”. se elaboró un diagnóstico de la situación actual para determinar cuáles son las áreas internas más débiles y en base a esto se define el problema a investigar.

### **1.1 Definición del problema**

En la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada, no se cuenta con una Gerencia responsable de administrar y gestionar el recurso humano.

“Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar” (Chiavenato, 2011, pág. 38). En una organización el talento humano desarrolla un papel fundamental y es hacer que las organizaciones puedan cumplir con la finalidad con las que han sido creadas, el éxito de ellas va a depender del talento humano con el que cuente la organización.

“Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solo se alcanza mediante la actividad organizada” (Chiavenato, 2011, pág. 16). A lo largo de los años la cooperativa no mostraba crecimiento acorde a su filosofía, por más de 45 años se han realizado cambios de reingeniería, pero, siempre se había mantenido una única agencia, lo que demuestra que, tanto, el personal y la toma de decisiones por parte de los administradores no eran suficientes para alcanzar los objetivos de la organización, hasta hace más de un año se apertura una nueva sucursal, donde se ha contratado a más personal.

El Gerente General es y ha sido el responsable de la contratación del personal de las dos sucursales, los requisitos para aplicar son básicamente ser una persona responsable y de confianza, que posean algún conocimiento en el área a operar. La falta de herramientas e instrumentos para el reclutamiento y el personal especializado responsable de la contratación y preparación del personal provoca que los empleados no tengan la inducción necesaria para desempeñar sus labores, que se limite el grado de responsabilidad en el desempeño de sus funciones, y que los empleados seleccionados para los puestos de trabajo muchas veces no cuenten con el perfil que el puesto requiere.

Se realizan evaluaciones de desempeño, pero no se define el objetivo principal del proceso y no se comparten los resultados con las personas interesadas, estos aspectos ocasionan problemas entre el personal afectando la realización de las actividades y el logro de los objetivos.

La cooperativa no cuenta con una adecuada distribución de las tareas en cada puesto de trabajo, existen planes operativos por cada área, pero no se ejecutan en la práctica, no existe control sobre el cumplimiento de los planes. Muchas de las decisiones que se pueden tomar en las jefaturas inmediatas, tienen que pasar por manos de la Gerencia General, volviendo los procesos más lentos e ineficientes.

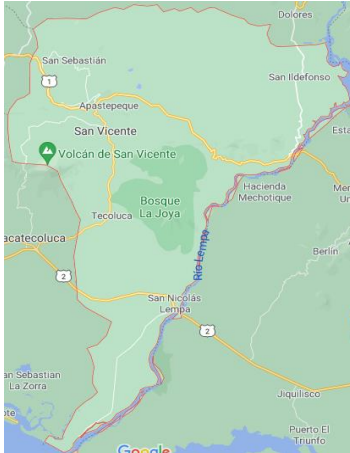
## **1.2 Delimitación del problema**

Las delimitaciones en consideración para realizar la investigación son las siguientes: espacial, temporal, poblacional y teórica.

### 1.2.1 Delimitación espacial

La investigación se realizará en los municipios de San Sebastián y Apastepeque, departamento de San Vicente.

**Figura 1.** *Departamento de San Vicente*



*Fuente.* El departamento de San Vicente en El Salvador, obtenido de Google maps,

**Figura 2.** *Municipio de San Sebastián*



*Fuente.* El municipio de San Sebastián se encuentra ubicado en el departamento de San Vicente en la región paracentral, obtenido de Google maps,

**Figura 3.** *Municipio de Apastepeque*



*Fuente.* El municipio de Apastepeque se encuentra ubicado en el departamento de San Vicente en la región paracentral, obtenido de Google maps,

### **1.2.2 Delimitación temporal**

El estudio se realizará en el periodo de julio 2021 a agosto 2022.

### **1.2.3 Delimitación poblacional**

La investigación está enfocada en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”, en sus dos sucursales. Para la creación de la Gerencia de Recursos Humanos de la cooperativa que se encargue de gestionar y administrar el recurso humano, creando herramientas de selección de personal y reclutamiento, que le permita contratar al personal idóneo y capacitado para el cumplimiento de sus funciones.

### **1.2.4 Delimitación teórica**

Las fuentes de información para sustentar la base teórica del trabajo de investigación documentos, libros, leyes como la Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Cooperativas, entre otras; uso de páginas web, revistas, informes, estudios similares e información brindada por instituciones oficiales. Además de los Estatutos de la Cooperativa y su estructura organizativa para conocer más a fondo la conformación de ésta y bajo qué reglas se rige, los manuales de puestos y herramientas de reclutamiento y selección de personal aplicadas en el ramo cooperativo de ahorro y crédito.

### **1.3 Formulación del problema**

Para plantear la formulación del tema de investigación, se realizó un diagnóstico situacional en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R. L.”, con el fin de identificar cuáles son las áreas más débiles en la cooperativa.

Por medio del diagnóstico se lograron identificar deficiencias en la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L” una de ellas es que no existe una adecuada organización en su estructura organizativa, la institución no está separada por Departamentos, es más bien una distribución con base a las funciones de cada trabajador y no a un plan estratégico de acción, se cuenta con un organigrama pero se encuentra desfasado esto no permite la identificación de cuánto personal requiere la institución y las actividades a desarrollar en cada puesto de trabajo, en esta etapa de crecimiento de la Cooperativa es importante definir cada uno de los Departamentos y Gerencias para mejorar los procesos y así ser más eficientes.

La toma de decisiones es centralizada, toda decisión es vertical, si los altos mandos no aprueban las decisiones específicamente el Gerente General no se realiza nada, esto genera que los procesos sean lentos y burocráticos. No existe una delegación adecuada, muchas de las funciones operativas que realiza el Gerente General podrían realizarse por otros miembros de la cooperativa, para eso es necesario un manual de funciones actualizado con una adecuada distribución de tareas que describa de manera precisa las funciones de cada puesto de trabajo.

En la actualidad la cooperativa no cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos esto significa que no hay una persona encargada de realizar una adecuada organización y planificación del recurso humano, reclutamiento, selección, planes de carrera, formación, evaluación de desempeño y control, análisis del clima organizacional, satisfacción laboral y prevención de riesgos laborales, es responsabilidad del Gerente General de la cooperativa para las dos sucursales.

Las contrataciones del personal se hacen con base a los requerimientos básicos del puesto de trabajo, como facilidad de horarios, sentido de responsabilidad, confianza y la disponibilidad de aprender. Pero no se cuentan con las herramientas de selección de personal como el perfil y descripción de puestos, lo que impide medir las aptitudes, actitudes y

capacidad de los aspirantes a los puestos de trabajo, tampoco se cuenta con evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento del personal contratado.

Así también no cuentan con un plan de capacitación para la inducción al puesto de trabajo del personal nuevo.

Según la filosofía de la cooperativa se espera la apertura de nuevas sucursales, una de ellas es la de una agencia a nivel de cabecera departamental en el departamento de San Vicente, por lo que, según entrevista realizada al Gerente General dijo que es necesario la descentralización de las responsabilidades debido a que la cooperativa está en crecimiento a pesar de que la cooperativa tiene 47 años de existencia el nivel de crecimiento y posicionamiento en el rubro es muy limitado a penas ésta comenzado a posicionarse.

Se realizan planes operativos en las áreas de trabajo, pero no son ejecutados, en su mayoría estos planes solo se quedan en papel porque no son conocidos por los empleados, no existe un control de calidad sobre la ejecución de los planes de trabajo de la organización lo que afecta directamente al crecimiento de la cooperativa y al cumplimiento de metas.

#### **1.4 Pregunta de Investigación**

¿De qué forma la creación de la Gerencia de Recursos Humanos beneficia al desarrollo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R. L.”?

#### **1.5 Justificación**

El personal constituye un elemento diferenciador en toda institución con sus habilidades, aptitudes y conocimientos, se encargan de llevar a cabo cada uno de los procesos y depende de ellos el éxito o fracaso de las organizaciones.

Las cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador constituyen una fuente importante para dinamizar la economía, por su naturaleza están encaminadas a apoyar a sus asociados, brindando mejores tasas de intereses permitiendo que los ahorros sean más rentables, otorgando créditos con tasas accesibles y con menos requisitos que en la banca comercial, además, apoyan a los pequeños y medianos empresarios con líneas de créditos creadas específicamente para este sector.

La Asociación Cooperativa cuenta con 21 empleados en la agencia de San Sebastián y 8 en agencia de Apastepeque, uno de los objetivos de la cooperativa es expandirse en el

departamento y a nivel nacional, por lo que será necesario la contratación de más personal calificado, pero para ello se necesitan las herramientas adecuadas para reclutar al personal acto para desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Para brindar un servicio de calidad a sus clientes y asociados es necesario contar con personal calificado, por ello “ACAASS DE R. L.”, necesita la creación de la Gerencia de Recursos Humanos con el fin de mejorar la gestión del personal y así poder brindar un servicio adecuado a los clientes y asociados, además, si se cuenta con personal capacitado y evaluado en cuanto a su desempeño esto contribuye a que la organización sea más productiva y genere mayores utilidades.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo General**

Plantear la creación de la Gerencia de Recursos Humanos y el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”, a 2022.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

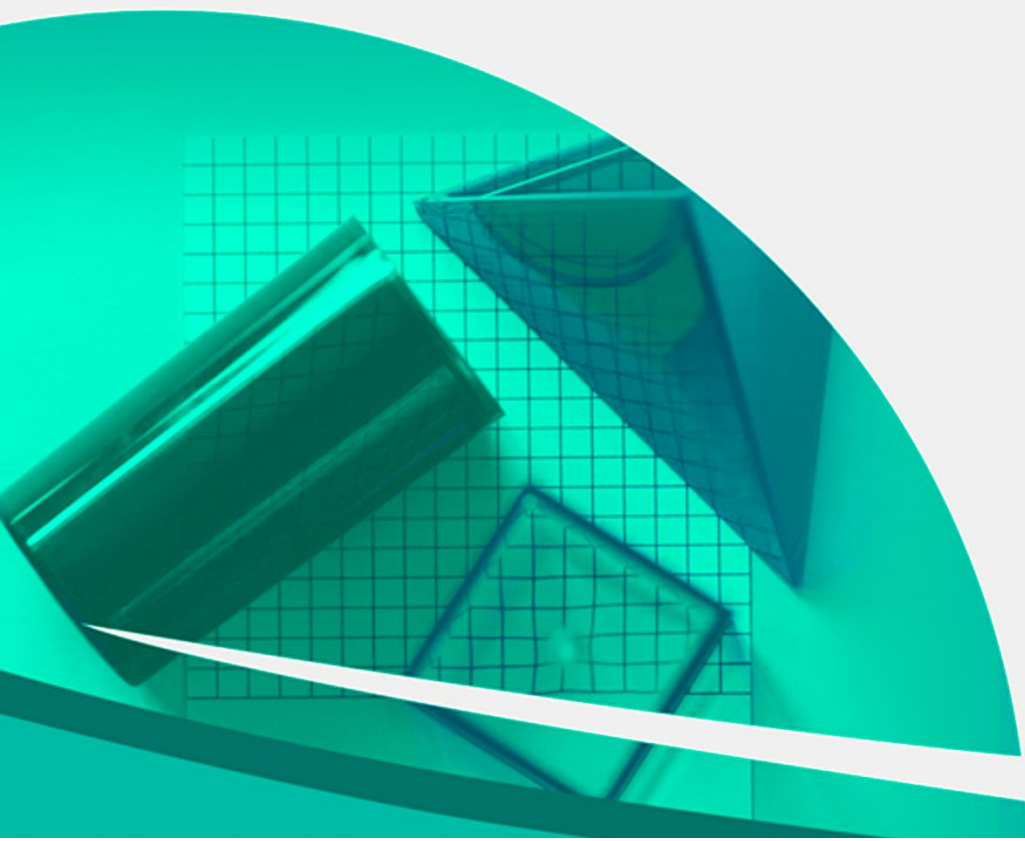
- Determinar la importancia de la creación de la Gerencia de Recursos Humanos para el crecimiento de la cooperativa.
- Diseñar herramientas para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal de la Asociación Cooperativa a través de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Elaboración de protocolo del proceso de inducción al puesto de trabajo y asignación de responsabilidades.





# **2 CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**



En el capítulo 2 se encuentran los aspectos teóricos de la investigación como el cooperativismo y su historia a manera de entender el desarrollo del cooperativismo en El Salvador y el surgimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, los antecedentes de “ACAASS DE R.L” la cual fue fundada un 30 de marzo de 1974 y aspectos generales de la institución seguidamente se describe la filosofía de la cooperativa y se muestra un esquema de sus estructura organizativa actual, gestión del recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación del personal, inducción al puesto de trabajo, evaluación de desempeño y capacitación.

Además, se detalla la contribución de la Gerencia de Recursos Humanos para que las cooperativas tengan éxito y logren sus objetivos institucionales. Así como temas de gran importancia para el mantenimiento del personal en la cooperativa como las prestaciones laborales e incentivos y un cuadro comparativo del marco normativo de las cooperativas.

## **2.1 Cooperativismo**

### **¿Qué es el cooperativismo?**

Es un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa. Promueve la libre asociación de individuos con intereses comunes para construir una organización en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aportan cada uno de los miembros (Celis Minguet, El nuevo cooperativismo, 2003, pág. 15).

### **¿Qué es una Asociación Cooperativa?**

Consiste en una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.); son al mismo tiempo una asociación autónoma de personas y una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática, siendo su primera responsabilidad, satisfacer las necesidades de quienes la constituyen (Bastidas Delgado, 2004, pág. 8).

(Celis Minguet, 2003, pág. 20) Las considera como empresas de carácter económico social de consumidores o productores que unen esfuerzos intencionadamente para obtener un beneficio mutuo; persiguen un fin esencialmente económico y social, generando beneficios de manera directa o indirectamente según su funcionamiento y de acuerdo a las decisiones que tomen los miembros que conforman la asamblea directiva.

## **2.2 Historia del cooperativismo**

### **2.2.1 Historia de las Asociaciones Cooperativas a nivel mundial**

Las cooperativas nacen con el fin de dar soluciones económicas y beneficios a sus asociados a partir de las necesidades que afrontaban los trabajadores de la época muchos no recibían un salario digno sus salarios eran muy bajos y no eran acorde al trabajo que desempeñaban, otras de las formas de pago era por medio de especies lo que provocaba que los trabajadores recurrieran a constantes créditos pero los tenderos encargados de las tiendas de alimentos pedían cantidades muy altas por las mercancías.

La Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada también surge con el fin de dar soluciones a las necesidades de sus asociados y beneficios en conjunto.

Las cooperativas tienen sus inicios en la época de la revolución industrial en Inglaterra a consecuencias de los cambios en la industria textil, trabajadores en su mayoría tejedores se unieron para constituir una organización de suministros de primera necesidad. “en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los asociados. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada (De los Probos Pioneros de Rochdale)” (FEDECACES, s.f.). El 21 de diciembre de 1844 en la callejuela del sapo pusieron su propio almacén donde tuvieron mucho éxito debido a los principios que los representaban.

Los principios que destacaban en la cooperativa eran: cada socio tenía derecho al voto, había igualdad de género, las provisiones debían de ser puras y deben venderse en medida exacta y completas, la correcta asignación de los dividendos acorde a las aportaciones.

Las personas uniendo sus esfuerzos lograron ser sus propios proveedores de insumo, y es como comenzaron a surgir las cooperativas de consumo las cuales se expandían por Gran Bretaña y pasaban a países como Alemania, Francia e Italia.

La igualdad de los asociados es uno de los principios fundamentales de “ACAASS DE R.L” la cooperativa busca que todos gocen de sus beneficios y se sientan seguros con la institución uno de los principales objetivos de la cooperativa es el crecimiento de sus utilidades y lograr que la institución brinde los mejores servicios y beneficios para quienes forman parte.

En Alemania comenzaron a surgir las cooperativas de crédito orientadas a los campesinos, un sector vulnerable a los cambios del ambiente y mediante la necesidad de brindar apoyo a los campesinos necesitados de insumos y materiales para realizar sus siembras, surgieron cooperativas para la comercialización de los productos agrícolas, donde el objetivo era acelerar la venta de las cosechas mediante negociaciones donde se lograban colocar los productos en los puntos de ventas como tiendas o supermercados.

En sus inicios la cooperativa “ACAASS DE R.L” fue de aprovisionamiento agropecuario fundada con el propósito de brindar insumos agrícolas y los créditos que otorgaba eran para los campesinos donde se les ofrecían bajas tasas de intereses para que sacaran a flote sus cosechas también se les ofrecía opciones de pago con el propósito de comprarles sus cosechas y encargarse de la comercialización con el fin de ayudar a los asociados a su crecimiento.

Inicio también las (cooperativas de Ahorro y Crédito) orientadas a servir a los artesanos y pequeños industriales ofreciéndoles créditos accesibles para que pudieran invertir y hacer crecer sus negocios.

Con el transcurso de los años y modificación de los estatutos la Asociación Cooperativa, se modificó su giro agropecuario para convertirse en Cooperativa de Ahorro y Crédito que hoy en día es rentable y beneficiosa para sus asociados por que actualmente la cooperativa está en constante crecimiento.

Los problemas sociales, políticos, inmigratorios y económicos dan origen a lo que hoy en día se llama cooperativismo, a finales del siglo veinte se comienza a crear las cooperativas en América del norte en especial en algunos rubros como las cooperativas de ahorro y crédito en Canadá y luego se expandieron a gran velocidad en Estados Unidos donde se logran unir a la Asociación Nacional de Cooperativas de Crédito (CUNA).

### **2.2.2 Historia del cooperativismo en El Salvador**

En una cátedra de la Universidad de El Salvador se escucha por primera vez el término cooperativismo en “1914, se organizó la primera cooperativa, conformada por un grupo de zapateros, y en 1938, se fundó la primera Cooperativa Algodonera” (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, s.f.).

El cooperativismo llegó a los empleados públicos, a consecuencia de los intereses excesivos por los créditos que habían adquirido en agencias bancarias, las cooperativas en el país contaron con el apoyo de gobierno, quien les aportaba capital inicial para que comenzaran sus operaciones, este era en calidad de préstamo, aunque para los miembros de las cooperativas era en calidad de aporte y no consideraron devolverlo.

El 25 de noviembre de 1969 por Decreto legislativo No. 560 se da pie a la creación del INSAFOCOOP institución pública con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, siendo el instituto rector del cooperativismo en el país.

INSAFOCOOP es un “organismo autónomo, especializado, que fomenta, organiza, supervisa y norma el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, contribuyendo al desarrollo sostenible de las mismas” (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, s.f.).

INSAFOCOOP comenzó a operar por falta de presupuesto hasta el 1 de julio de 1971 en ese mismo año nace la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. Hoy en día es una institución descentralizada que ofrece sus servicios a lo largo y ancho del país.

### **2.2.3 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador**

En años de 1950 a 1979 se despliega el cooperativismo de ahorro y crédito con financiamiento de la iglesia católica y programas como CUNA-AID de la alianza para el progreso.

En el año de 1965 por medio del programa de CUNA AID en el país hubo un surgimiento de nuevas cooperativas que hoy en día siguen operando y que año con año han ido creciendo y expandiéndose a otros departamentos del país entre ellas se encuentran “ACCOVI de R.L” en el departamento de San Vicente que en la actualidad se ha convertido en el primer banco cooperativo de El Salvador desde el año 2004.

En 1968 nace “ACOMI de R.L” en el departamento de San Miguel e inicia sus operaciones un año después la cooperativa de ahorro y crédito tiene más de 52 años de funcionamiento y cuenta con 8 agencias en diferentes departamentos del país.

En 1968 se legalizó “ACACU de R.L” Sociedad Cooperativa de Ahorro Comunal de la Unión de Responsabilidad Limitada en el departamento de la unión. Cooperativas con años de trayectoria en el país y que han generado progreso y soluciones a las necesidades de sus asociados y del público que requiere de sus servicios.

En el mismo despliegue de la época surge la cooperativa “ACAASS DE R.L” en 1974 que en la actualidad cuenta con dos agencias San Sebastián y Apastepeque esta última fundada en el año 2020.

Nace la federación de cooperativas de ahorro y crédito (FEDECACES) en 1966 por CUNA-AID (Alianza por el Progreso) de segundo piso siendo una red cooperativa que busca el desarrollo de las cooperativas asociadas de ahorro y crédito del país.

### **2.3 Antecedentes de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R. L.” Nació el 30 de marzo de 1974 bajo el nombre de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria de San Sebastián de Responsabilidad Limitada en un convento a iniciativa de sacerdotes en la ciudad de San Sebastián departamento de San Vicente, con veintidós asociados todos trabajadores agrícolas, el capital inicial de la cooperativa fue de dos mil doscientos colones.

En los tiempos de la guerra en 1984 pasó por un proceso de inhabilitación, a causa de un incendio y entró en una fase muy crítica se pararon las operaciones, se salieron más del 50% de los asociados, la cooperativa cae en mora con el banco de Fomento agropecuario y la deuda creció hasta llegar a unos 150,000.00 colones.

Existía desmotivación de los agricultores al no sacar todas las cosechas, a causa del cambio climático y el riesgo de perder sus cultivos, en ocasiones llevó a la cooperativa a un colapso y las deudas quedaron con los proveedores más fuertes siendo uno de ellos Disagro uno de los distribuidores más grandes de agroquímico.

En 1988 se conforman los estatutos y se modifica la denominación de Asociación Cooperativa de Aprovechamiento Agropecuario de San Sebastián de Responsabilidad Limitada, que se Abrevia “ACAASS DE R.L”. Se inició un proyecto con el programa mundial de alimentos donde se creó un centro de negocios de granos básicos y en donde se volvió a reactivar el agro servicio para armar el ciclo completo de darles los insumos a los productores y que de sus cosechas pagarán los créditos.

La Cooperativa les compraría la producción y se encargaría comercializar con empresas formales como Wal-Mart, se realizaron algunas exportaciones, pero no hubo apoyo de los mismos productores había una deslealtad no vendían sus cosechas a la cooperativa, sino que, preferían venderlas por cuenta propia en los mercados, se tuvo que recurrir a importar grano de Nicaragua y solamente se le compraba un 10% a los productores, por lo que el proyecto duró solamente 4 años.

El programa mundial de alimentos se comprometió que iba ayudar con la comercialización y al final no se ejecutó. La cooperativa tuvo que deshacerse de sus activos fijos para pagar deudas financieras.

En el 2009 eran seis empleados, anteriormente los mismos asociados manejaban los procesos en la cooperativa. En el 2010 se realiza una nueva reforma a los estatutos donde se incorporan las actividades del centro financiero de captación de ahorro y otorgamiento de créditos.

La cooperativa realizó cambios de los estatutos en donde el rubro de la cooperativa es únicamente de ahorro y crédito separándose de las otras actividades las cuales funcionarán de forma independiente, cambiándole el nombre a Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”. La institución tiene 11 años de estar federada, con “FEDECRECE de R.L.” quien ha brindado mucho apoyo con capacitaciones, apalancamiento financiero.

En septiembre 2020 se apertura la primera agencia en Apastepeque, en la planificación se encuentra la apertura de una segunda agencia en el municipio de San Vicente del departamento de San Vicente para diciembre 2021.

#### 2.4 Generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”

**Figura 4.** Datos Generales de la Institución

<b>Nombre de la Institución</b>	<b><i>Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R. L.”</i></b>
<b>Ubicación</b>	<i>“ACAASS DE R.L”. Se encuentra ubicada en la ciudad de San Sebastián departamento de San Vicente. Local oficina central ubicada en Calle Andrés Molins y 1ª. av. Norte, Barrio Guadalupe, San Sebastián, San Vicente.  Sucursal Apastepeque AV. 14 de diciembre #1, barrio santa rosa entrada principal de Apastepeque, frente al parque central José María Canales</i>
<b>Inicio de Operaciones</b>	<i>30 de marzo de 1974</i>
<b>Actividad Económica</b>	<i>Financiera</i>
<b>Servicios</b>	<i>Créditos en líneas de negocios, multidestinos, vivienda y rotativos Cuentas de ahorro corriente y depósitos a plazo fijo. Pago y envíos de remesas familiares. (Western Union). Pagos de servicios de energía eléctrica, pagos de telefonía e internet, pagos de tarjetas de crédito y pago de universidades. (Punto Xpress).</i>
<b>Asociados</b>	<i>2,355 en fecha 25 de agosto 2021</i>
<b>Teléfonos</b>	<i>2333-9837/2333-9311 (oficina central)  23625582 (sucursal Apastepeque)</i>



<b>Correo electrónico</b>	<i><u>centrofinanciero@acaass.com.sv</u></i> <i><u>mercadeoacaass@.com.sv</u></i>
<b>Horarios de atención</b>	<i>De 8:00 am a 4:30 pm de lunes a viernes</i> <i>Sábados de 8:00 am a 12:00 m d</i>
<b>Federación</b>	<i>FEDECRECE DE R. L</i>

*Fuente.* Información general de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R. L.” Información Obtenida de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”

#### **2.4.1 Filosofía de “ACAASS DE R. L.”**

##### **Misión**

Somos una Asociación Cooperativa con Visión de Crecimiento, que ofrece Servicios Financieros de calidad que contribuye al mejoramiento socioeconómico de nuestros asociados y de la comunidad.

##### **Visión**

Ser una Asociación Cooperativa Financiera de calidad con posicionamiento en la zona Paracentral que Genera Rentabilidad para el beneficio de nuestros Asociados y que contribuye al desarrollo de la comunidad.

**Figura 5.** Valores de “ACAASS DE R.L”



*Fuente.* Valores que rigen a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada. Información obtenida de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada es una institución caracterizada con la buena práctica de valores con el propósito de mantener un buen ambiente laboral y brindar un servicio de calidad a sus asociados y clientes acorde a sus necesidades.

#### **2.4.2 Estructura Organizativa**

Estructura organizacional “es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y la administración de sus actividades” (Cenpromype).

La estructura de las organizaciones tiene el propósito de organizar y denota como está conformada una institución por medio de un organigrama donde se encuentran los cargos, funciones y las líneas oficiales de comunicación.

En la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada la estructura organizativa no se encuentra actualmente actualizada,

por lo que no existe una adecuada organización ni distribución de las funciones lo que es un problema para el correcto funcionamiento de la organización.

El organigrama muestra cómo está formada una organización, se puede leer y conocer una institución desde las autoridades de alto mando hasta el núcleo de operaciones, existen diferentes tipos de organigramas unos más grandes que otros, lo que refleja el tamaño de la organización, también está organizado acorde a la planificación y a los objetivos que se desean alcanzar.

#### **2.4.2.1 Organigrama “ACAASS DE R.L”**

“ACAASS DE R.L” en el año 2021 cuenta con un organigrama documentado pero que a la fecha no ha sido actualizado; la separación de la cooperativa de ahorro y crédito con la despensa la cooperativa tiene un organigrama tipo funcional.

El organigrama actual de la cooperativa “ACAASS DE R.L” está compuesto por la Asamblea General de Asociados quienes son la máxima autoridad de la Asociación Cooperativa donde se celebran sesiones y sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración está en segundo nivel de autoridad es la máxima dirección y vela por el cumplimiento de los estatutos y de las normas. Seguidamente se encuentra compuesto por cinco comités: comité de educación, de créditos, de mora, de seguridad y salud ocupacional y el comité de cumplimiento, incluida en esta misma rama y/o nivel se encuentra el Gerente General y todos estos se encuentran bajo la autoridad del Consejo de Administración; el Gerente General ejecuta todas las decisiones que toman la Asamblea General y el Consejo de Administración.

El Gerente General es la autoridad y responsable de todas las jefaturas de la cooperativa.

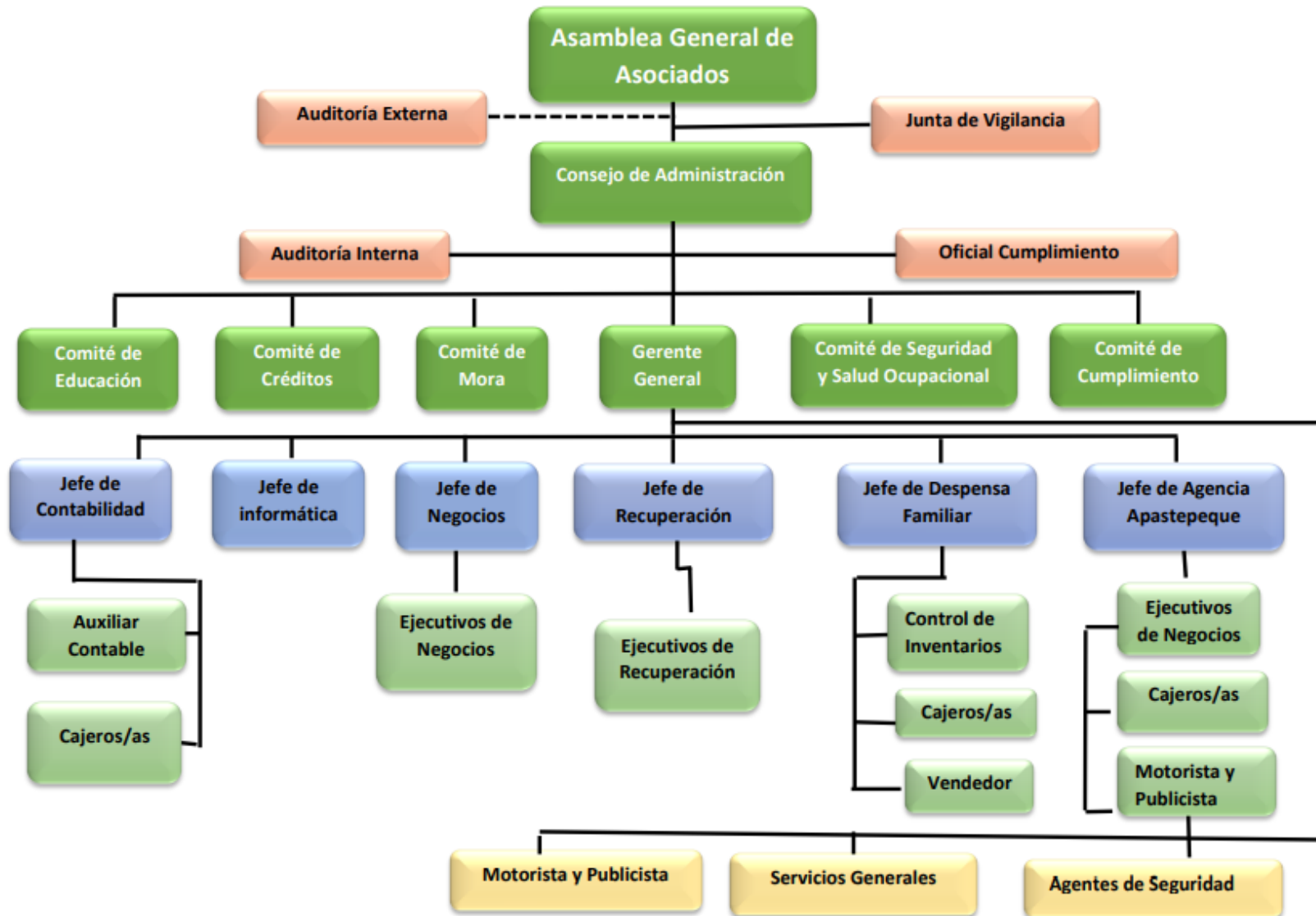
El Jefe de contabilidad tiene a su cargo al auxiliar contable y cajeros. La Jefatura de Informática no tiene subordinados; el Jefe de Negocios es el encargado inmediato de los ejecutivos de negocios; el Jefe de Recuperación tiene a su cargo a los ejecutivos de recuperación de crédito; Jefe de Agencia Apastepeque quien se encuentra compuesta bajo su cargo por ejecutivos de negocios cajeros, motoristas y publicistas.

Según la estructura proporcionada, se incluye bajo el mando del Gerente General al Jefe de la despensa de la cooperativa algo que hoy en día ha cambiado por la modificación de los estatutos porque ahora son dos instituciones completamente diferentes por su separación y su funcionamiento independiente una de la otra.

La estructura organizativa cuenta con Auditoría Interna y Externa en su ápice estratégico con Junta de Vigilancia y un Oficial de Cumplimiento.

Las dos agencias y la agencia matriz cuentan con empleados en el área de servicios generales, agentes de seguridad motoristas y publicitas quienes dependen de la Gerencia General y de los Jefes de Agencia según se encuentren destacados.

**Figura 6.** Estructura Organizativa de Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada



Fuente. Estructura Organizativa Actual de “ACAASS DE R.L” en fecha octubre del dos mil veintiuno, obtenido de “ACAASS de R.L”

### 2.4.3 Competencia

La casa matriz de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS de RL” se encuentra en el municipio de San Sebastián del departamento de San Vicente, la principal competencia es la cooperativa ACODJAR DE R.L., y la Caja de Crédito de San Sebastián.

**Figura 7.** Cuadro comparativo de la Competencia de “ACAASS DE R.L” en el Municipio de San Sebastián

SERVICIOS/ INSTITUCIÓN	“ACAASS DE RL” DE SAN SEBASTIÁN	ACODJAR DE RL DE SAN SEBASTIÁN	CAJA DE CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN
<b>AHORRO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de cuenta de ahorro \$5</li> <li>2. Cuota de ingreso \$5</li> <li>3. Ahorro a la vista 2% se capitaliza cada tres meses</li> <li>4. Depósitos a plazo fijo para tres meses 5%, seis meses 6% Un año 7%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de cuentas Desde \$10</li> <li>2. Ahorro a la vista 1% se capitaliza cada tres meses</li> <li>3. Depósitos a plazo fijo para tres meses 5.75%, seis meses 6% un año 6.25%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de cuentas desde \$16.25</li> <li>2. Ahorro a la vista 1% se capitaliza cada tres meses</li> <li>3. Depósitos a plazo fijo tasas para periodo menor a un año 2.5% para más de un año 3%</li> </ol>
<b>CRÉDITOS</b>	Crédito vivienda y comercio tasa 15% Crédito consumo y personales tasa 18% Agricultura y Ganadería tasa 18% Fidecosal tasa 9% Rotativos diarios 24%	Crédito hipotecario, personales, MYPE y agropecuario.	Crédito vivienda, comercio y consumo tasa del 15% crédito Fonavipo 14% crédito hipotecario 13%
<b>REMESAS</b>	Remesadora Wester Unión los clientes Solo pueden retirar hasta un monto de \$500, los asociados Pueden recibir hasta \$7,500 al mes	Cuenta con diferentes remesadoras: Money Gram, Bancomer, Ria entre otras.	Cuenta con diferentes remesadoras: Money Gram, Vigo, Ria entre otras.

<b>SERVICIOS DE COLECTURIA</b>	Punto Express este servicio lo puede adquirir cualquier persona	Punto Express este servicio lo puede adquirir cualquier persona	Servicio exclusivo para asociados
<b>SEGUROS</b>	No cuenta con este servicio	Cuentas con seguros de vida y daños	No cuenta con este servicio
<b>TARJETAS</b>	No cuenta con este servicio	Tarjetas de débito	Tarjetas de débito
<b>CAJEROS AUTOMÁTICOS</b>	No cuenta con este servicio	Si cuenta con este servicio	Si cuenta con este servicio

*Fuente.* se muestran las instituciones que son competencia de la Asociación Cooperativa en el municipio de San Sebastián Cooperativa ACODJAR de R.L y La Caja de Crédito. Elaborado por el equipo de trabajo

#### **2.4.4 Situación Financiera**

Según datos obtenidos de la cooperativa se logra identificar crecimiento en las diferentes operaciones que se llevan a cabo, como lo es gestión de ahorro y el otorgamiento de créditos.

El crecimiento en los ahorros de asociados a octubre 2021 es de \$3, 087,644.02 que representa un 68.07% en comparación con datos a diciembre 2020. De igual forma, el capital social a la fecha se registra un incremento del 33.74% en relación con el año 2020.

La cartera de créditos también registra incremento, a octubre 2021 se tiene crecimiento de \$3, 197,278.96 representando un incremento del 101.43% con relación a diciembre 2020.

El crecimiento en las operaciones de la cooperativa permite que tenga más fuentes de ingreso, por lo tanto, tener liquides suficiente para poder hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo como, por ejemplo, si un asociado decide retirar sus ahorros y se trata de una suma alta, en un periodo menor a un año. Además, la cooperativa tiene solvencia, es decir, tiene la capacidad de poder responder a sus obligaciones a largo plazo, como por ejemplo si cuenta con financiamiento externo.

### 2.4.5 Clientes

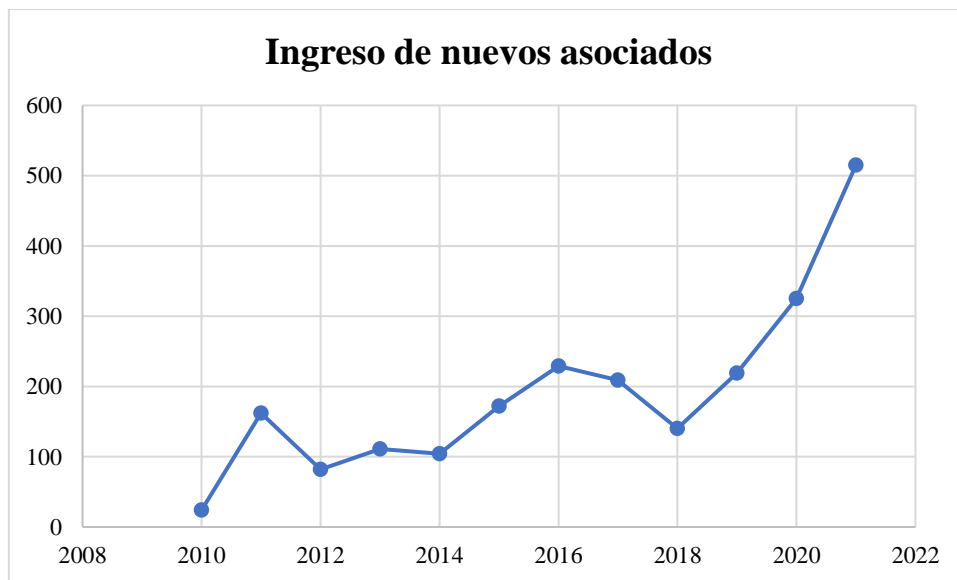
Se considera cliente toda aquella persona que realiza trámites para los cuales no necesite convertirse en asociado, es decir, aperturas las cuentas de ahorro, los servicios que puede adquirir sin ser asociado son: pago de recibos, recibir remesas hasta un monto de \$500.00

Los clientes potenciales son todas aquellas personas que podrían adquirir alguno de los servicios con los que cuenta la cooperativa, como por ejemplo una persona que tenga un depósito a plazo fijo en otra institución y le pagan una tasa de interés más baja de la que le ofrece la cooperativa, es un cliente potencial ya que podría pasar su depósito a plazo fijo a la cooperativa, otro ejemplo es la adquisición de un crédito si en la cooperativa hay tasas más bajas es muy probable que una persona se interese por adquirir este servicio, todo depende de la identificación del prospecto y el seguimiento de este para convertido en asociado.

### 2.4.6 Asociados

A lo largo de la existencia de la cooperativa se ha ido incrementando el número de asociados, en la siguiente figura se muestra el crecimiento donde se identifica un mayor aumento en los años 2020 y 2021

**Figura 8.** Grafica de ingresos de asociados en “ACAASS DE R.L”.



*Fuente.* Elaborado por el equipo de trabajo, con base a los datos brindados en la cooperativa.



## **2.4.7 Programas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada**

### **2.4.7.1 Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales**

En la cooperativa se cuenta con el comité de seguridad e higiene ocupacional, realizan reuniones periódicas donde tratan temas sobre la seguridad e higiene para los empleados de la cooperativa, se cuenta con un programa sobre el tema, el cual, es de conocimiento por parte de los empleados.

### **2.4.7.2 Proceso anti COVID-19**

Cuenta con protocolo para prevenir el COVID-19 con el objetivo de resguardar la salud de los empleados y asociados de la cooperativa, se tiene comunicación constante con la unidad de salud, en un dado caso uno de los empleados de positivo al COVID-19 se dan 15 días remunerados o hasta que la prueba de negativo y pueda volver a sus labores.

Por medio de la unidad de salud se gestiona Kits anti-COVID-19 para todos los empleados que estuvieron en contacto con este, se procede a realizar jornadas de sanitización en todo el local, estas más frecuentes de lo normal, la persona encargada de limpieza realiza constante limpieza en todas las superficies de la institución, es obligatorio el uso de mascarilla dentro y fuera de la institución, debido a que, algunos empleados realizan labores fuera de las instalaciones, la institución cuenta con termómetro de temperatura y es obligación tomársela cuando el empleado ingresa, en el momento de salir o entrar de almorzar y cuando finaliza labores, se lleva un registro de cada uno de los empleados.

Para los clientes y asociados es obligación tomarse la temperatura y colocarse alcohol gel en el momento de ingresar a la cooperativa, si el termómetro marca temperatura alta muy amablemente se le explica que no puede permanecer en las instalaciones.

### **2.4.8 Retiro de asociados**

En los últimos años se identifica un incremento en los retiros de asociados, esto se debe a diferentes factores como, por ejemplo, la persona cambia de domicilio a otro departamento, por viaje a Estados Unidos entre otras.

**Figura 9.** *Grafica de Retiro de Asociados de la Cooperativa “ACAASS DE R.L”.*



*Fuente.* Elaborado por el equipo de trabajo, con base a datos brindados en la cooperativa.

#### 2.4.9 Precios de los servicios

La cooperativa cuenta con diferentes servicios financieros estos a disposición de todas las personas que deseen adquirirlos, es necesario aclarar que no en todos los servicios se cobra una determina cantidad de dinero por la adquisición de estos, en los detallados a continuación si está establecido un precio:

**Figura 10.** *Cuadro de Servicios de Ahorro y Crédito.*

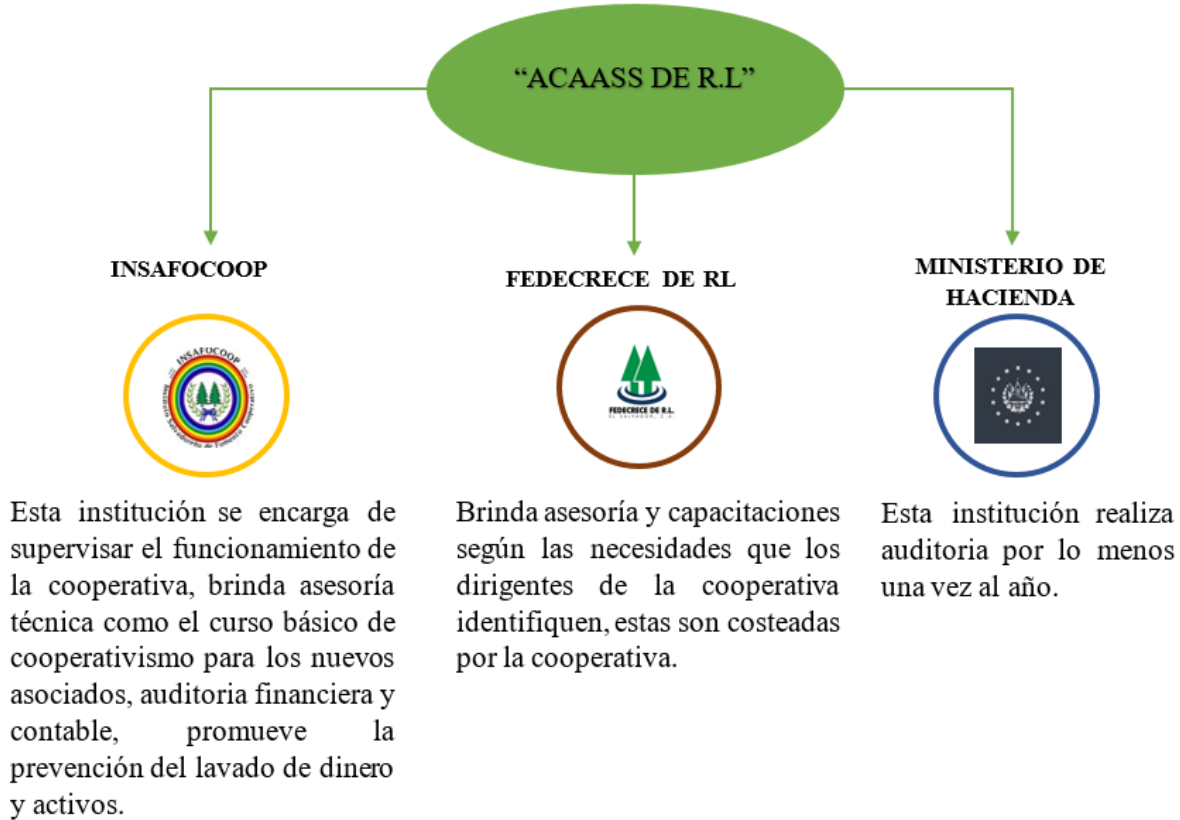
CUENTAS DE AHORRO	CRÉDITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apertura de cuentas \$5</b></li> <li>• <b>Cuota de ingreso \$5</b></li> <li>• <b>Reposición de tarjetas \$5</b></li> <li>• <b>Aportaciones \$5 cada mes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deducciones (Cuota de ingreso, Aportación, documento legal, tramites por servicio, valuó, seguro o fondo de protección) el total de deducciones depende del tipo de crédito y monto a otorgar</li> <li>• Estados de cuenta \$2.67</li> </ul>

*Fuente.* Elaborado por el equipo de trabajo con base a la información proporcionada en la cooperativa.

#### 2.4.10 La cooperativa y su relación con otras entidades

La cooperativa está relacionada a diferentes instituciones las cuales son claves para el desarrollo y crecimiento.

**Figura 11.** *Relación con otras entidades*



*Fuente.* La cooperativa “ACAASS DE R.L” está directamente relacionada otras instituciones. Figura elaborada por el equipo de trabajo.

#### 2.5 Gestión del Recursos Humanos

En 1990 da inicio la era de la información, el surgimiento de grandes cambios mundiales a nivel tecnológico y modernización, donde la información comenzó a viajar por milésimas de segundos y donde una estructura organizacional matricial no era suficiente para adaptarse a los cambios mundiales, “los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización (los departamento o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas” (Chiavenato, 2011, pág. 8).

El proceso organizacional la creación de objetivos, políticas y metas, asignación de responsabilidades, la coordinación, comunicación y supervisión de los procesos, se volvió

más importante que un área, procesos que deben cambiarse según la demanda del entorno como los avances tecnológicos, necesidades, gustos y preferencias.

La matriz organizacional no es lo suficiente para que una Asociación Cooperativa funcione correctamente los procesos organizacionales que se realizan dentro de la Cooperativa “ACAASS DE R.L” como el cumplimiento de los objetivos políticas y metas la asignación de las responsabilidades y supervisión de los procesos, la innovación el cumplimiento de lo planificado es lo que le da éxito a una organización es por eso, que se debe de trabajar en los procesos organizacionales y velar por el cumplimiento de los procesos que son responsabilidad de la dirección recurso humano de la organización.

El recurso humano dentro de las organizaciones se comienza a ver no solo como un recurso de la organización sino como personas pensantes con conocimiento y habilidades mentales. La Administración del recurso humano cede su lugar a un nuevo enfoque la gestión del talento humano en donde “las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimiento, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones” (Chiavenato, 2011, pág. 8).

En la época industrial las personas se consideraban un recurso más de las organizaciones, así como, los recursos materiales o financieros, mano de obra encargada de realizar procesos ya establecidos enfocados en producir, hacer y dar resultados. La gestión del talento humano cambia esa perspectiva de ver a los humanos como un recurso más, y se consideran como personas con talentos, actitudes, aptitudes y valores capaces de crear, proponer, innovar, ofrecer y brindar mucho más que el trabajo físico.

En la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de San Sebastián los ejecutivos de negocios son los encargados de la colocación y aperturas de cuentas y los ejecutivos de recuperación de crédito son los que se encargan del cobro, las habilidades de expresión que deben de poseer son muy importantes, ser empáticos con las personas tener habilidades de negociación son las que hacen crecer a la Asociación Cooperativa por eso es importante ver a las personas como seres pensantes, capaces de innovar y proponer. El personal es de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

La Gestión de Recursos Humanos define “los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización” (Centro de Enseñanza Superior Cardenal Cisneros Madrid, 2019)

La gestión del recurso humano se encarga de todo aquello que tiene relación con el talento humano de la institución, las personas son las que conforman las organizaciones y ellas las hacen funcionar, el talento humano se encuentra desde el ápice estratégico, la alta dirección, la línea media de la organización, el núcleo operativo, la estructura y el staff de apoyo de la organización. En todos los niveles de la organización hay personas que actúan y hacen posible el funcionamiento de las entidades, para ello, el área de recursos humanos debe contratar a personas adecuadas acorde a las funciones que demanda el puesto de trabajo, es por eso, que debe existir una planificación que ayude a la gestión del talento humano, instrumentos de reclutamiento, selección e inducción al puesto de trabajo.

“La calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 100).

La gestión del personal es un proceso que debe realizarse conforme a los objetivos de la organización para que sea competitiva, estos aspectos van interrelacionados un personal idóneo refleja como resultado un buen desempeño.

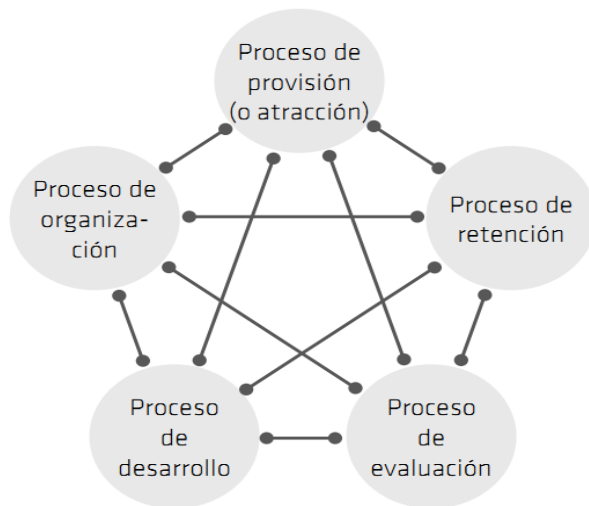
Por eso es importante la Gerencia de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa para tener un proceso de gestión de calidad que ayude a la cooperativa a hacer más competitivos como organización.

### **2.5.1 Proceso básico de la gestión del personal**

Chiavenato establece 5 procesos para la gestión del personal:

“Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas” (Chiavenato, 2011, pág. 100).

**Figura 12.** *Proceso básico de la gestión de personal*



*Fuente.* Esquema del proceso básico de la gestión de personal fuente obtenida de libro de Chiavenato 2011

Estos procesos de gestión se interrelacionan unos con otros.

- **Provisión o atracción:** Oferta del mercado laboral, reclutamiento y la selección de las personas.
- **Organización:** Elaboración de perfil de puestos, descripción de puestos y manuales de puestos, evaluaciones de desempeño, documentación auxiliar.
- **Retención:** Prestaciones personales, comisiones, bonificaciones, horas extras y regalías.
- **Desarrollo de personal:** Capacitación, desarrollo profesional.
- **Evaluación:** De personal donde se evalúan los resultados de cada empleado en el desempeño de sus funciones.

La gestión de recursos humanos es “el nexo de unión entre los principales valores de la empresa y sus empleados” (Centro de Enseñanza Superior Cardenal Cisneros Madrid, 2019).

Uno de los objetivos del área de recurso humano es lograr el sentido de pertenencia de sus empleados con la institución, así como, dar a conocer la filosofía, no basta que se tenga una planificación bien estructurada si no se da a conocer a las partes involucradas, empleados, clientes, proveedores y dueños. Es común estar en una organización y no conocer la misión, visión, los objetivos estratégicos y los valores; en muchos casos hay instituciones

que no han planificado su filosofía institucional porque no lo consideran necesario, en la mayoría de los casos son las empresas pequeñas o los micro negocios los que no cuentan con su planificación y lo que se conoce únicamente empírico.

Por eso, es importante que el área de recursos humanos trabaje directamente con la planificación estratégica de la organización.

“La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos se deben considerar en el plan” (Gumucio, 2010, pág. 132)

El área de recursos humanos debe tener documentada su estructura de trabajo, manuales de puestos, requerimientos de personal, procesos de reclutamiento y selección, inducción, retención, capacitación, que se realizarán acorde a los objetivos que persigue la institución.

Otras de las actividades estratégicas de la Gerencia de Recursos Humanos son (Gumucio, 2010):

- Lograr que los empleados sean competitivos.
- Dejar de improvisar actividades estas deben estar plenamente planificadas.
- Medir el impacto de los recursos humanos en resultados financieros.
- Crear valor, no reducir costos.
- Crear un compromiso, y no ser una unidad de vigilancia del personal.

En “ACAASS DE R.L” si se realiza planificación al corto plazo en las diferentes jefaturas, pero esta no es proporcionada a los empleados si no, que la mayoría de veces queda en papel y se realizan las actividades de manera empírica.

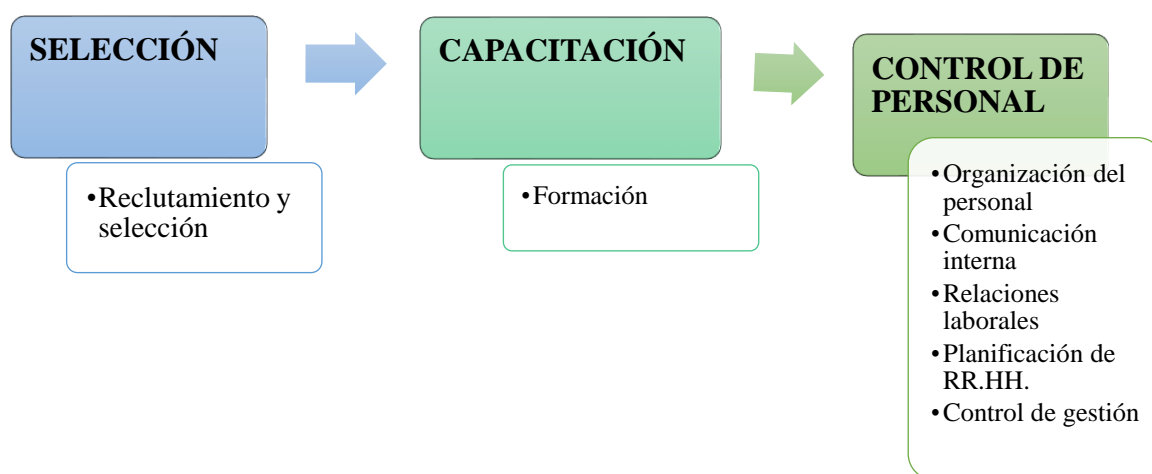
## **2.6 Importancia de la Gerencia de Recursos Humanos**

Recursos Humanos es el área dentro de una empresa que se encarga de la gestión y administración del personal, en sus orígenes esta rama de la administración se encargaba de funciones de la administración de personal, ahora con el paso del tiempo ha ido asumiendo progresivamente funciones que se relacionan con la misión del personal (Díaz, Palomo, & Irruegas, 2013).

Los objetivos principales que tiene la Gerencia de Recursos Humanos dentro de la cooperativa son la selección y desarrollo de las personas que serán parte de la organización, los cuales deben poseer ciertas habilidades, motivación y entusiasmo suficiente para lograr los objetivos de ésta, logrando también el desarrollo de los nuevos miembros con la eficiencia en el trabajo y las condiciones laborales necesarias para el logro de objetivos individuales además de los de la organización.

La Gerencia de Recursos Humanos es de gran importancia para el funcionamiento de toda organización, ya que, es la pieza clave para contratar el personal requerido y definir el perfil deseable para incrementar la competitividad de la cooperativa. Son varias las funciones que realiza esta Gerencia, entre las más importantes se tienen (Palomo & Iruegas, 2013):

**Figura 13.** *Funciones principales de la Gerencia de Recursos Humanos*



*Fuente.* funciones principales de la Gerencia de Recursos Humanos elaborado por el equipo de trabajo

Dentro de las funciones principales de la Gerencia de Recursos Humanos, están las de reclutamiento y la selección del personal que son la base primordial, pues la cooperativa debe elegir los candidatos idóneos al puesto, y en este proceso realizar pruebas establecidas con el fin de seleccionar al más calificado para que forme parte de la planilla del personal.

En las funciones de capacitación, la principal es la formación debido a que se tiene como objetivo principal capacitar al personal, en la cooperativa se requiere reforzar dicha



función, pues no se brinda la capacitación oportuna al personal para que este se adapte a los cambios que se puedan dar en la organización.

En el control del personal, la cooperativa a través de la Gerencia debe organizar al personal, definiendo la estructura de este dependiendo del modelo empresarial que se tiene. La organización de personal determina la estructura dependiendo del modelo de organización empresarial elegida.

Los sistemas de comunicación interna diseñan los canales y medios para que la trasmisión de información sea fluida y llegue oportunamente y; las relaciones laborales normalmente esta función se desarrolla con los representantes de los trabajadores, motivada por cuestiones tales como contrataciones, política salarial, negociaciones colectivas, y pueden afectar al ámbito exclusivo de la empresa a un ámbito superior.

Para la planificación de recursos humanos se incluyen tareas variadas tales como previsión de las necesidades del personal en un plazo medio o alargado, ordenación de los puestos de trabajo, analizar los planes de carrera, sistemas retributivos.

En el control de gestión, la Gerencia de Recursos Humanos necesita analizar los resultados de su función para poder subsanar los fallos y retroalimentarlos. Esto requiere un sistema de información que permita recoger datos fiables para posteriormente plasmarlos en estudios.

Para cumplir dichas funciones, se necesita dotar a la Gerencia de Recursos Humanos de una estructura y organización. La relación de la Gerencia de personal con el resto de las Gerencias puede ser de dos tipos:

- Asesoramiento: Cuando surge alguna cuestión respecto a este, la Gerencia de Recursos Humanos asesora al responsable directo de los mismos y existe la imposición de medidas. Hay algunas decisiones que no se pueden dejar en manos de los responsables de la Gerencia, ya que crearía injusticias y desigualdades dentro de la organización, y lo que se pretende es llegar a un equilibrio que permita un clima agradable en la empresa.
- Administración de Recursos Humanos: en empresas medianas, a medida que una empresa crece, se puede requerir una función de personal independiente para coordinar las actividades de recursos humanos. Por otra parte, la administración de recursos humanos en empresas grandes cuando la función de los recursos humanos de la empresa se vuelve demasiado compleja para una persona,

tradicionalmente se han creado secciones independientes y colocando bajo el mando de un ejecutivo de Recursos Humanos.

La importancia del recurso humano radica, en que, estos llevan a cabo avances, logros y errores de sus organizaciones, y estos esfuerzos de obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo, esto requiere gente capacitada con conocimientos y habilidades, se encuentran en el lugar y momento adecuado.

Los usuarios o personas externas a las organizaciones son de la creencia que, el recurso humano es el responsable de las acciones dentro de la organización, lo que conlleva al mejoramiento de la imagen que ésta tiene ante la sociedad. Dicho esto, los encargados de la Gerencia de Recursos Humanos tienen la obligación de restaurar y mejorar la imagen de la organización, así como de la confiabilidad en la prestación de servicios al público.

La Gerencia de Recursos Humanos debe fomentar una cultura ética, mediante un trato directo y confiable entre sus empleados, estableciendo un ambiente de confianza donde los empleados trabajen para disminuir las fallas éticas. También, la Gerencia de Recursos Humanos debe revisar constantemente las políticas de la organización, hacerlas cumplir y mejorarlas de ser necesario, así como de métodos que garanticen un alto nivel de integridad y eficacia de los ejecutivos de la organización.

La importancia del área de recursos humanos en una organización radica en aspectos esenciales para su correcto funcionamiento como la creación de políticas y normas que rijan el accionar, la gestión del personal para la contratación de talento humano con habilidades y aptitudes que se requieran, la capacitación del personal para el desarrollo de sus habilidades y competencias, la satisfacción en el ambiente laboral, el cuidado de los riesgos en el trabajo, responsabilidad en asignación de salarios y prestaciones, aspectos legales y bajas en la organización.

En algunas organizaciones las funciones del área de recursos humanos son subestimada porque los beneficios son imperceptibles, pero la realidad es diferente porque esta área busca mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, como el ambiente laboral, prestaciones, prevención de riesgos, suministros de herramientas de trabajo entre otras, logrando así que se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo y por ende que sean más productivos.

Su importancia no se resume a esos aspectos sino que va más allá de las funciones, porque esta área es la encargada de los cambios en la estructura organizativa, de la creación

de alianzas estratégicas dentro de la institución, el trato directamente con las personas permite liderar personas pensantes con capacidades, conocimientos y habilidades que deben ser constantemente desarrolladas, para que permita innovar en los procesos y obtener ventajas competitivas sobre los competidores, las organizaciones se deben a su recurso humano porque si no hay personas no hay organizaciones.

## **2.7 Manual de puestos**

Los **manuales de puesto** son documentos de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una empresa. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio. (Drew, 2021)

Los manuales de funciones de puestos engloban las descripciones y análisis de los puestos de trabajo.

Los manuales de funciones ayudan al logro de los objetivos de la organización y permiten tener una correcta distribución de las funciones a desempeñar, para esto se debe tener en cuenta el número de personas que ocupan el puesto de trabajo, tamaño y giro de la organización.

Además, permiten tener un mejor control interno, debido a que se define las responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo, también sirve como base para realizar las evaluaciones de desempeño.

El uso adecuado del manual de puestos evita la asignación de funciones equivocadas o repetitivas y la dualidad de mandos.

### **2.7.1 Descripción y análisis de puestos**

#### **2.7.1.1 Descripción de puestos**

De acuerdo con (Chiavenato, 2009, pág. 222) “Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué.”

Es un documento en el cual se define cada uno de los puestos de trabajo en una organización, detallando todas las tareas que desempeña uno o varios trabajadores en un determinado puesto, esto es de gran ayuda para el colaborador ya que en muchas ocasiones no tiene claro las actividades a desarrollar. Es de suma importancia que se dé a conocer a cada empleado, para elevar el desempeño y mejorar los procesos contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Elementos a considerar para la descripción de puestos:

- Título del puesto
- Ubicación del puesto en el organigrama
- Contenido del puesto: tareas y responsabilidades

La descripción del puesto de trabajo es una guía para el nuevo empleado, ya que le da información valiosa para poder desarrollar sus tareas de la mejor manera posible.

### **2.7.1.2 Análisis de puestos**

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto (Chiavenato, 2009, pág. 222).

Se analizan los tipos de perfiles para cada puesto de trabajo, determina los requisitos, como por ejemplo grado académicos, experiencia laboral, habilidades y requisitos físicos que debe cumplir una persona para optar a un determinado puesto de trabajo. A la hora de reclutar y seleccionar al personal el análisis de puesto es importante, ya que, ayuda a atraer a los candidatos más idóneos y contratar a la persona que cumpla con todos los requisitos para desempeñarse en ese puesto de trabajo.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto (Chiavenato, 2011, pág. 192):

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo.

Según Chiavenato Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes (Chiavenato, 2011, pág. 194)

- Observación directa.

La persona encargada de Recursos Humanos puede optar por realizar observación directa para desarrollar el análisis de puestos, es decir, se observa directamente lo que la persona realiza en su lugar de trabajo, mientras el analista realiza anotaciones sobre los puntos más importantes que observe. Se puede hacer uso de este método cuando la actividad que realiza el empleado es repetitiva.

- Cuestionario.

El analista puede optar por aplicar un cuestionario a cada uno de los empleados, las preguntas deben ser claras y precisas para obtener los datos que se necesitan para analizar el puesto de trabajo, este método se puede utilizar cuando hay varios empleados desempeñando un mismo cargo, siendo las tareas son rutinarias y repetitivas.

- Entrevista directa.

Este método consiste en una interacción directa entre el analista de puesto y el empleado, mediante una entrevista donde se puede conocer de primera mano todo lo referente al puesto de trabajo, el porqué de la realización de las actividades y el cómo se llevan a cabo. El analista puede aplicar la misma entrevista a otro empleado que ocupe puestos similares y comparar las respuestas de ambos, también puede entrevistar al supervisor para verificar todo lo referente a las responsabilidades del puesto de trabajo.

- Métodos mixtos.

En muchos de los casos es necesario aplicar más de un método para analizar de manera eficiente los puestos de trabajo.

**Cuestionario y entrevista:** en este caso se aplica el cuestionario al empleado, a la vez la entrevista para un mejor análisis del puesto, la entrevista también puede ser aplicada al supervisor.

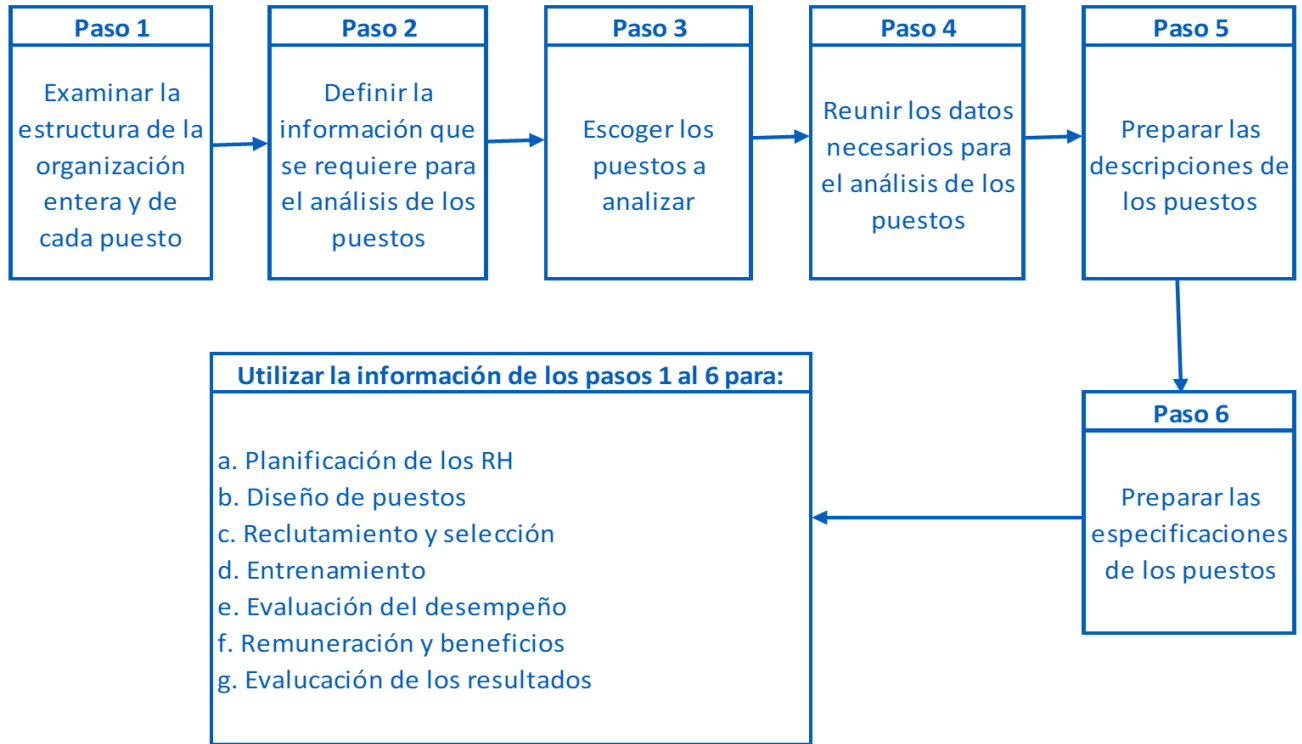
**Observación y entrevista:** se observa al empleado en la realización de las actividades y se complementa con una entrevista, puede ser al empleado como al supervisor.

**Cuestionario y observación:** el cuestionario es aplicado al supervisor y la observación directa al empleado.

### **Pasos para realizar el análisis de puestos**

Para realizar un análisis de puestos que realmente sea de ayuda para la organización es recomendable seguir los pasos descritos en la **figura 4**, este análisis se debe llevar a cabo considerando que la empresa está en constantes cambios, por tanto, los puestos de trabajo deben estar actualizados para que puedan ser funcionales en la actualidad.

**Figura 14.** Seis pasos del proceso del análisis de los puestos



*Fuente.* Pasos del proceso del análisis de puestos (Chiavenato, 2009, pág. 227)

### 2.7.1.3 Procedimiento para llevar a cabo el análisis y descripción de puestos

La descripción y análisis de puestos se debe realizar de forma ordenada, a continuación, se presenta los pasos a seguir:

**Figura 15.** Procedimiento análisis y descripción de puestos

Pasos	Aspectos a considerar
<b>1. Elaborar información preliminar sobre el puesto</b>	a. Verificar los documentos existentes para elaborar una visión del puesto: su misión, las principales obligaciones o las obligaciones que norman el trabajo. b. Preparar una lista preliminar de las obligaciones, que servirá de referencia para efectuar la entrevista. c. Anotar los puntos principales que quedan oscuros o ambiguos o que requieren de mayor aclaración.

<b>2. Efectuar las entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Encontrar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un trabajador experimentado.</li> <li>b. El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conoce la posición (nunca el personal en capacitación o alguien recién admitido).</li> <li>c. Los entrevistado deben tener experiencia (ocupantes) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor)</li> </ul>
<b>3. Consolidar la información sobre el puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Juntar toda la información obtenida de distintas fuentes en una descripción completa y congruente del puesto.</li> <li>b. Un ocupante experimentado del puesto debe ser recurso accesible para el análisis de puestos durante la fase de consolidación.</li> <li>c. Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron respondidos o conformados.</li> </ul>
<b>4. Verificar la descripción del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La fase de verificación se debe efectuar en una situación de grupo. Se deben entregar copias escritas de la descripción del puesto (descripción, narrativa y lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto.</li> <li>b. La finalidad es verificar si la descripción es exacta y está completa.</li> <li>c. El analista debe anotar omisiones, ambigüedades y aclaraciones.</li> </ul>

*Fuente.* Procedimientos generales del análisis y la descripción de los puestos (Chiavenato, 2009, pág. 229)

El encargado de Recursos Humanos debe realizar una descripción y análisis de puestos apegado a la realidad que se vive en la organización, es decir, no se debe hacer solo por salir del compromiso sino más bien para que sea una herramienta que ayude en los procesos de la organización relacionados al personal. “ACAASS DE R.L”., cuenta con manual de descripción y análisis de puestos, pero se encuentra desactualizado, debido a los recientes cambios que se han realizado en la institución como, por ejemplo, la reestructuración de puestos y la actualización de nuevas funciones que realizan los empleados, debido a esto, es importante tener actualizado este manual, y además que todos los empleados tengan acceso a él.

## **2.8 Manual de procedimientos reclutamiento, inducción y evaluación de personal**

Es una herramienta de apoyo para una organización donde se detallan de manera sistemática los pasos a seguir para desarrollar las funciones en los puestos de trabajo. Para González (S.f.):

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (Gómez, S.f.)

### **2.8.1 Reclutamiento**

El reclutamiento del personal es una de las funciones de la gestión administrativa de recursos humanos comienza mediante la necesidad de la organización de retener a nuevos integrantes, esta situación puede darse por diferentes motivos: la expansión de las organizaciones, despidos de trabajadores, fallecimiento, renuncias, una reorganización de la estructura organizativa, contrataciones temporales por incapacidad o enfermedad etc. La necesidad de la organización es el primer paso del reclutamiento, abre paso a la oferta en el mercado de trabajo.

El reclutamiento laboral es “un mecanismo que usa el área de recursos humanos (ya sea propia o contratada) de una empresa u organización para captar potenciales trabajadores” (Etecé, 2020). El reclutamiento se puede dar de dos formas el reclutamiento interno y el reclutamiento externo un potencial trabajador pueden ser incluso uno de los mismos empleados que ya conforman la organización. El reclutamiento es la fase en donde se busca abastecer al proceso de selección de candidatos.

#### **2.8.1.1 Medios de reclutamiento**

Existen dos medios de reclutamiento el reclutamiento interno y el externo en el reclutamiento interno es el reclutamiento que se da en la misma empresa y el reclutamiento externo significa una entrada de nuevo personal a la organización.



### **2.8.1.2 Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno “ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados con ascenso (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), transferencias con ascenso (movimiento diagonal)” (Chiavenato, 2011, pág. 133).

Debe de existir una adecuada coordinación de departamento a departamento para que el reclutamiento interno funcione. “ACAASS DE R.L” utiliza las dos fuentes de reclutamiento externo e interno el externo por medio de archivos de hojas de vida, anuncios en internet o por recomendaciones y la interna por medio de ascensos, o trasferencias de un puesto de trabajo a otro o de transferencias con ascensos lo que significa que hay oportunidad de crecimiento en la cooperativa.

#### **Ventajas del medio de reclutamiento interno:**

- Es más económico
- más rápido
- mayor número de validez
- representa motivación para los empleados.

#### **Desventajas del reclutamiento interno:**

- Personal no capacitado para desempeñarse en el puesto de trabajo.
- Desmotivación de los empleados no seleccionados.
- Limitaciones de la organización de contratar a personal con mayores conocimientos como estudios superiores.

### **2.8.1.3 Reclutamiento Externo**

Reclutamiento externo “cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos extraídos mediante técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2011, pág. 136).

Los medios de reclutamiento son los canales de comunicación que usa recursos humanos para dar a conocer las vacantes de un puesto de trabajo entre ellas se encuentran los anuncios en los periódicos, el reclutamiento por internet, contactos con universidades, academias y escuelas, anuncios en la empresa, por recomendación de empleados, ferias de empleo y archivos de hojas de vidas presentadas en las organizaciones etc. Estas técnicas son las que permiten reclutar a los candidatos potenciales o reales.

Ventajas del reclutamiento externo existe un mercado laboral grande y diversificado, mayores posibilidades de encontrar el perfil que busca la institución, reclutamiento de personas con nuevos conocimientos y habilidades, personal con experiencia, personal con capacitaciones previas, candidatos con aspiraciones de aprendizaje.

Desventajas del reclutamiento externo:

- El personal contratado es desconocido.
- Proceso de reclutamiento más largo.
- Requiere de una mayor inversión económica.

### 2.8.2 Selección de Personal

Después de recolectar los datos de los candidatos se debe de seleccionar al que mejor cumpla con los criterios establecidos por la empresa, y para ello se realizan una serie de técnicas de reclutamiento como entrevistas, exámenes psicológicos, es el momento de los filtros y de pruebas para decidir cuál o cuáles candidatos se van a elegir. Es aquí donde entran los criterios que la institución desea evaluar de sus candidatos puede ser en referencia al puesto de trabajo o por las habilidades y competencias de los aspirantes.

**Figura 16.** *Obtención de la información sobre el puesto*

1	Análisis y descripción de puestos	Información de los requisitos del puesto y características que deben poseer las personas.
2	Aplicación de la técnica de los incidentes críticos	Habilidades y comportamientos que debe poseer la persona que ocupe el puesto considerado por el jefe inmediato.
3	Requisición de personal	Verificación de los datos, de la requisición de personal.
4	Análisis de puestos en el mercado	Verificación en organizaciones similares, su contenido, requisitos y características que desempeñan.
5	Hipótesis de trabajo	Una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias como simulación inicial.
6	Competencias individuales requeridas	Habilidades y competencias requeridas para ocupar el puesto.

*Fuente.* Criterios a considerar para recolectar información sobre el puesto de trabajo vacante  
 Procedimiento análisis y descripción de puestos obtenido de Chiavenato, 2011.

La obtención de la información es la base para la fase de la selección del personal, información que es depositada en una ficha profesiográfica para luego elegir las técnicas para el reclutamiento algunas de estas técnicas son las entrevistas, pruebas o exámenes de reclutamiento, exámenes psicométricos, de personalidad de simulación.

### **2.8.3 Preselección**

En la preselección por medio de la recolección de la información se eligen a los candidatos que cumplan con los requisitos generales para que pasen a la siguiente etapa como pruebas o entrevista.

### **2.8.4 Prueba**

Las pruebas permiten obtener información más específica de cada candidato como aptitudes, habilidades y conocimiento de temas de interés para la organización.

### **2.8.5 Entrevista**

La entrevista es el encuentro del candidato con el reclutador donde por medio de una serie de preguntas se busca conocer las respuestas del entrevistado donde se evalúan aspectos muy importantes como la presentación personal, las gesticulaciones, el lenguaje y su hoja de vida etc.

En el desarrollo de la entrevista se busca que las respuestas de los candidatos sean objetivas y para ello se deben de realizar preguntas basadas en hechos reales y no en supuestos.

**Figura 17.** Clasificación de entrevista



*Fuente.* Tipos de entrevistas utilizadas datos obtenidos de libro administración de recursos humanos Chiavenato 2011

**Entrevistas totalmente estandarizadas:** Entrevistadas cerradas, directas estandarizadas, de verdadero falso, de opción múltiple y sí o no.

**Entrevista estandarizada solo respecto a las preguntas:** entrevistas con respuestas abiertas. Con la ayuda de un Checklist se ejecuta la entrevista.

**Entrevista dirigida:** Las preguntas no son específicas, pero si el tipo de respuesta que se desea recibir

**Entrevista no dirigida:** Se denominan informales o exploratorias el desarrollo lo decide el entrevistador.

### **2.8.6 Valoración y toma de decisiones:**

Se evaluarán los resultados obtenidos por candidato en las pruebas escritas, conocimiento personal, competencia, pruebas de logro simulación, psicológicas o las que la organización allá decidido evaluar esto dependiendo de los requisitos de evaluación, la decisión de quien será contratado deberá ser tomada por el jefe de línea y recursos humanos debe asesorar para que se tome la mejor decisión, pero el jefe inmediato deberá seleccionar al candidato que considera el indicado para el puesto.

Quien toma la decisión del personal que será contratado es el Gerente General de la cooperativa “ACAASS DE R.L”, él también es el que realiza las entrevistas y el proceso de selección del personal y al que se le notifica la falta de personal en un puesto de trabajo es el que pone los criterios a evaluar a la hora elegir al candidato.

### **2.8.7 Contratación de personal**

La formalización de la relación laboral adquirida entre el candidato y el empleador por medio de la firma de un contrato de trabajo donde se establecen el acuerdo contractual con aspectos como horarios de trabajo, remuneración, prestaciones laborales, cargo a desempeñar etc.

Las contrataciones del personal en la cooperativa de ahorro y crédito de San Sebastián son por contratos permanente y gozan de los beneficios establecido por la ley.

### **2.8.8 Inducción de personal**

“La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.” (Dessler & Varela , 2011, pág. 184).

La inducción de personal es el proceso mediante el cual se ayuda al nuevo empleado a adaptarse fácilmente en la organización, conociendo aspectos importantes relacionados a la empresa y al puesto de trabajo.

#### **2.8.8.1 Etapas del proceso de inducción**

El proceso de inducción se puede dividir en dos partes:

1. Inducción general, se recibe al nuevo empleado dando la bienvenida, esta es una función del Gerente de Recursos Humanos, el cual, deberá dar a conocer la cultura organizacional de la empresa, misión, visión, valores, filosofía, breve historia, además, hacerle entrega del manual de bienvenida. Posteriormente es presentado al jefe inmediato. Esta inducción sirve para que el empleado se vaya familiarizando con la organización, y logre entender su funcionamiento.
2. Inducción específica, esta es una tarea del jefe inmediato, donde le explicara el negocio de la empresa, las metas a alcanzar si fuere el caso, sus funciones de manera general los servicios o productos con los que cuenta la organización, posteriormente

es presentado de manera formal a los compañeros de trabajo, asignado su lugar de trabajo, facilitando un manual de funciones y un mentor para que lo guíe en todo el proceso de aprendizaje.

Es importante que en esta etapa se le proporcione al empleado toda la información posible para que pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera y poder ser productivo para la organización.

El éxito de la empresa depende de cada uno de sus empleados, por ello, es importante que el empleado desde el primer día de trabajo comience a entender cómo funciona y cuáles son los objetivos institucionales. La inducción de personal en la cooperativa es un proceso que no se lleva a cabo, en el momento de contratar a una persona no se le da inducción tanto a la empresa en general como al puesto de trabajo que va a desempeñar, esto interfiere en los procesos que se tienen que desarrollar.

### **2.8.9 Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (Chiavenato, 2011).

Este es un proceso que se debe realizar en las organizaciones para medir el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel individual de sus empleados y poder establecer actividades a implementar para ayudar a mejorar en caso de que estén fallando en el cumplimiento de las metas.

Para realizar una evaluación dirigida a los empleados se deben establecer los objetivos de dicha evaluación, es decir, para que se está llevando a cabo, que se quiere lograr con esto, además, debe ser notificado al empleado. La persona encargada de realizar la evaluación debe conocer a cada uno de los empleados, y conocer las actividades que este desarrolla. Finalizado la evaluación se deben establecer soluciones para mejorar el rendimiento de los empleados y comunicar de manera directa los resultados, en caso de que el rendimiento sea bajo se pueden calendarizar capacitaciones para superar esa debilidad y en caso de que el rendimiento sea favorable felicitar e incentivar para siga mejorando.

### **2.8.9.1 Importancia de la evaluación del desempeño**

Realizar evaluación de desempeño en cualquier organización es clave para elevar la productividad de sus colaboradores y por ende se logran los objetivos de la institución.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Werther & Keith, 2008)

Una empresa que no está pendiente de los resultados de sus empleados está destinada al fracaso, debido a que, son una base fundamental para que una empresa alcance el éxito. La empresa debe establecer un proceso para llevar a cabo esta actividad y determinar para que será utilizada la información que se obtenga, depende de la organización se puede utilizar para mejorar el desempeño de los empleados, ascenso laboral, establecer nuevas recompensas por alcanzar metas, pero también es utilizado para tomar decisiones sobre despidos.

### **2.8.9.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro**

Los métodos de valuación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas (Werther & Keith, 2008, págs. 322-328):

#### **1. Autoevaluaciones**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual.

#### **2. Administración por objetivos**

Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables.

Los pasos de la administración por objetivos son:

- Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
- Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
- Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral).
- Evaluación de resultados y toma de decisiones.

### **3. Evaluaciones psicológicas**

La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

### **4. Escala de gráficas o por conceptos**

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar

### **5. Evaluación 360°**

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse.

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.



3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

### **2.8.9.3 Entrevistas de evaluación**

Concluida la evaluación se debe dar a conocer al empleado los resultados, dejando claro el objetivo de desarrollar la evaluación, esta reunión se debe realizar entre el evaluador y el evaluado, en donde se analiza la manera de realiza sus actividades y si contribuye al logro de las metas o no.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. (Werther & Keith, 2008, pág. 333)

La evaluación del desempeño permite a los altos mandos poder tener una adecuada toma de decisiones en referencia al personal y su desarrollo, he ahí la importancia de contar con estas evaluaciones en los periodos que las instituciones estimen convenientes, esto de acuerdo, al tipo de empresa y los servicios que se presten. En “ACAASS DE R.L”, actualmente no se realiza evaluación, debido a que, no hay una persona para desarrollar esta actividad, y en caso de que lo hubiere no posee los conocimientos necesarios para tener los resultados esperados.

### **2.8.10 Capacitación**

La capacitación en las empresas es un tema de actualidad y tiene gran trascendencia por lo que plantea un gran reto para las organizaciones.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, Capacitación y desarrollo de personal, 2004).

La finalidad de la capacitación constante del personal y demás miembros de una organización es para lograr cumplir el objetivo general de esta, siendo necesaria dicha capacitación debido a que aporta un personal debidamente preparado y desarrollado para que desempeñe de la mejor forma sus funciones y tareas asignadas, teniendo bien en claro las necesidades del presente de la organización. Aunque desafortunadamente, en la mayoría de las organizaciones no se toma con el debido interés el proceso de capacitación del personal porque se considera en muchas ocasiones como pérdida de tiempo y como una inversión innecesaria.

Promover el conocimiento es sin duda un medio muy eficaz para lograr la transformación, actualización y mantener la cultura organizacional, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización. En la actualidad, la capacitación constituye una de las responsabilidades empresariales más esenciales.

#### **2.8.10.1 Propósitos de la capacitación**

Con base en la práctica profesional son ocho los principales valores de la organización (Siliceo, 2004):

- 1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:** el éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
- 2. Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado en claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los cambios de actitud evolutiva mediante los procesos educativos son requisitos indispensables y plataforma básica para asegurar cambios significativos en las organizaciones.

- 3. Elevar la calidad del desempeño:** identificar los puntos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

No obstante, se tiene que tener en consideración siempre que no todos los problemas de ineficacia en los procesos tienen soluciones vía capacitación del personal y que, en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación vaya dirigida a los niveles superiores en el rango de jerarquías donde se manifiestan las dificultades, pues la inhabilidad directiva es indiscutiblemente un hecho generador de problemas de desempeño.

- 4. Resolver problemas:** a pesar de cualquier dificultad en el ámbito financiero, administrativo, tecnológico o humano, la alta dirección de una organización tiene la necesidad de lograr el cumplimiento de metas, incluso de aquellas que son de carácter trascendental con alto nivel de exigencia en la calidad de los procesos. La capacitación constituye un elemento muy eficaz para el apoyo en la toma de decisiones y dar soluciones a problemas.
- 5. Promoción, crecimiento y desarrollo profesional:** la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de una organización atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se desarrolla en las organizaciones, se apoya con programas de capacitación que permite que las políticas de promoción sea una realidad al habilitar íntegramente al personal para recorrer exitosamente el camino desde el puesto que ocupa en la actualidad hacia otros de mayor nivel jerárquico con mayores responsabilidades.
- 6. Inducción y orientación del nuevo personal en la organización:** las primeras impresiones que el empleado obtenga de la organización habrán de tener un gran impacto en la productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección debe asegurar que exista un programa sistémico que permita a los nuevos elementos conocer y entender las generalidades de la organización (historia, misión, visión, objetivos, etc.), el ambiente de trabajo (en cuanto a las instalaciones), ubicación geográfica, políticas, procesos, mercado y cartera de clientes, medios y oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos.

De todo esto es responsable el Gerente de Recursos Humanos, mediante el programa de inducción y orientación de personal y también de los manuales de puesto, lo cual requiere de inversión y sin duda ayudara a generar altos rendimientos a largo plazo.

- 7. Actualizar conocimientos y habilidades:** la alta dirección tiene el reto de estar alerta ante las nuevas tecnologías y métodos para hacer que los procesos productivos mejoren, lo que conlleva a la organización a que sea más efectiva. Cambios tecnológicos dentro de una organización produce modificaciones en la forma de cómo llevar a cabo procesos, por tal razón es muy importante que, al momento de la planificación de algún cambio, se consideren implicaciones que se puedan tener en materia de conocimientos y habilidades.

La actualización es una manera no solo de desarrollo, sino que de supervivencia.

- 8. Preparación integral para la jubilación:** El tema de jubilación es algo para lo cual las empresas no destinan los recursos necesarios para su planificación adecuada, debido a que no se la importancia adecuada. Aquí se refiere a una fase de la vida laboral, la cual puede y debe ser altamente productiva, para lo cual es necesario que los planes de capacitación lo consideren con anticipación razonable para la preparación de los individuos.

## **2.9 Responsabilidad organizacional**

La capacitación debe organizarse enfocándose en crear nuevos valores y establecer una cultura de productividad total, comprometiendo al personal a cambiar su visión y actuar buscando la calidad, productividad personal y laboral.

La capacitación debe planearse, realizar y evaluarse a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, con el fin de resolver cualquier necesidad estratégica.

## **2.10 Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas de Recursos Humanos son aquellas estrategias diseñadas por la Gerencia de RRHH de una organización y pensadas para gestionar todo el ciclo de vida de los empleados, desde su reclutamiento hasta su retención y crecimiento dentro de la organización (Bizneo Blog, 2021).

Las políticas de Recursos Humanos de una organización están elaboradas por la Gerencia de Recursos Humanos; establece normas concretas, enmarcar y con ellas las diferentes labores y objetivos de la gestión de personal de la entidad y sirven como guía o como punto de referencia. Entre estas normas se incluyen elementos como:

**Figura 18:** Normas de Políticas de una Gerencia de Recursos Humanos



*Fuente.* Elementos de políticas de Recursos Humanos elaborado por el equipo de trabajo

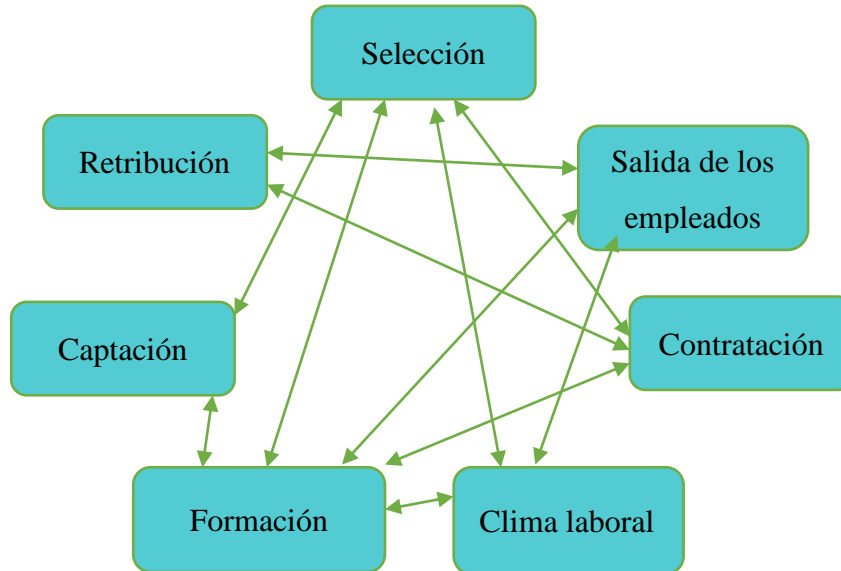
Las políticas de Recursos Humanos poseen diferentes normas que se pueden aplicar dentro de una organización y algunos elementos que pueden contener dichas normas se pueden observar en la Figura 18, todas referentes a un área en específico de interés como lo es una Gerencia de Recursos Humanos.

### **2.10.1 Tipos de Políticas de Recursos Humanos**

Existen diferentes tipos de políticas de Recursos Humanos en una empresa, cada una de estas políticas se entrelazan y corresponden con las diferentes funciones del

departamento: retribución, captación, selección, contratación, salida de empleados, formación, clima laboral.

**Figura 19.** *Políticas de Recursos Humanos entrelazadas*

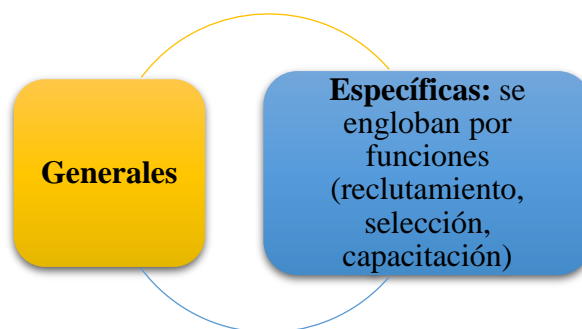


*Fuente.* Elaborado por el equipo de trabajo. Cruce de políticas de recursos humanos.

Sin embargo, podemos diferenciar las políticas de Recursos Humanos de una empresa en función de la base de su fuente o de la descripción, entre otra serie de políticas que son muy importantes dentro de la Gerencia de Recursos Humanos:

### 2.10.1.1 Políticas de Recursos Humanos sobre la base de la descripción

**Figura 20.** *Políticas de recursos humanos sobre la base de la descripción*



*Fuente.* Elaborado por el equipo de trabajo. Información obtenida de Bizneo Blog

### **2.10.2 Políticas de Recursos Humanos para la selección de personal**

Estas deben incluir normas como la igualdad en el proceso o cómo se debe tratar a los postulantes. También pueden incluir, entre otros, cuál es el rasgo más valorado en el proceso de selección. Se trata de rasgos o valores intrínsecos a la organización, que no suelen modificarse a la ligera.

### **2.10.3 Políticas de contratación de personal**

Las políticas de Recursos Humanos de una empresa enfocadas a la contratación de personal deben tratar cuestiones como el tipo de contrato base o el tipo de contrato según el puesto laboral.

### **2.10.4 Políticas de Recursos Humanos de remuneración**

En las políticas de retribución o remuneración de Recursos Humanos debe quedar claro para los candidatos y/o nuevos miembros de la organización cuál es la remuneración mínima o cómo es para cada puesto. Incluso si existen planes de incentivos, beneficios adicionales, si se contempla la retribución variable o flexible. Asimismo, es importante que se fije el encargado de determinar esta remuneración, si variará a largo plazo, si habrá posibilidad de ascender (por antigüedad o rendimiento del empleado, por ejemplo).

### **2.10.5 Política de formación de Recursos Humanos**

Estas políticas deben responder a una serie de preguntas:

- ¿Quién se encarga de la formación o capacitación?
- ¿Qué tipo de formación va a ser más promovida?
- ¿Qué plataforma se utilizará para impartir la capacitación?

Todas estas preguntas deben ser respondidas en el Manual de Políticas de Recursos Humanos de una organización.

### **2.10.6 Políticas de Recursos Humanos: salida de empleados**

Las políticas de RR. HH. Centradas en la finalización de un contrato no solo aborda todo lo relativo a los despidos, sino también a las jubilaciones y a las bajas voluntarias.

La idea de esta política, además de adecuarse a la legislación y leyes, es tratar de evitar un impacto negativo en los empleados y que dañe la imagen de la organización.

Para confirmar que son las políticas correctas se necesitará la validación de los superiores, en este caso del Consejo de Administración de la Cooperativa, pero no está de más planteárselo a un grupo de trabajadores seleccionados para crear un grupo de discusión, incluyendo a éstos últimos en la toma de la decisión final.

### **Manual de políticas de Recursos Humanos:**

Una vez establecidas todas las políticas de Recursos Humanos, aprobadas por la alta dirección y/o Consejo de Administración, solo queda plasmarlo en físico y desarrollar un programa que permita transmitir la información a los empleados para que lo conozcan.

#### **2.11 Prestaciones e incentivos**

Son un estímulo que se ofrece a una persona o grupo de trabajo dentro de una organización con la finalidad de elevar el rendimiento y mejorar la eficiencia en los procesos de los servicios que la Cooperativa presta al público. Es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible o también como un estímulo a la fidelidad con la organización al mantenerse como elemento humano activo año con año.

Un incentivo es un reconocimiento que premia un resultado superior del personal y puede llegar a tener grandes beneficios:

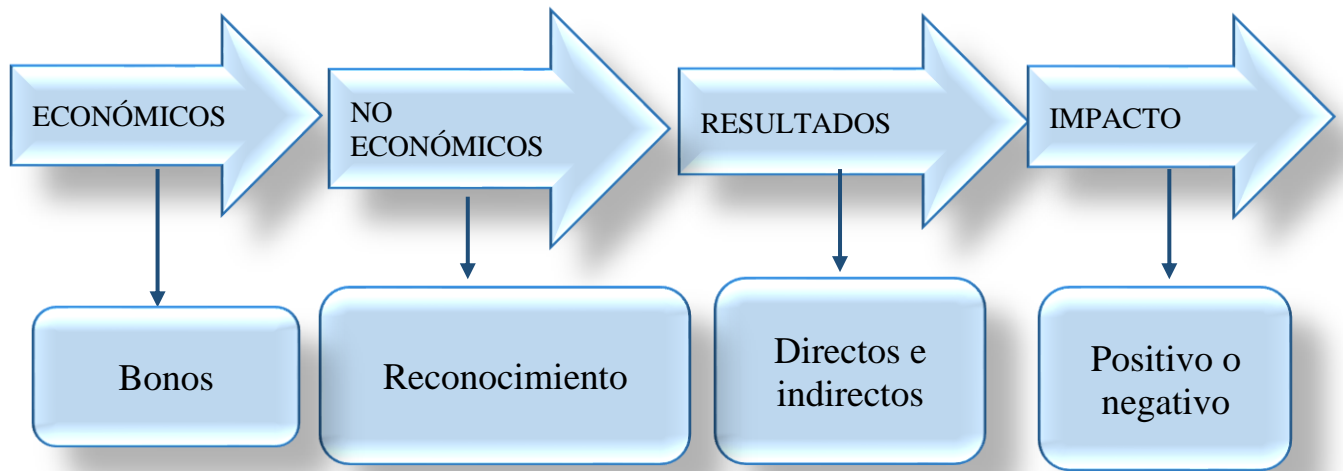
1. Aumentar el volumen productivo acercándose a niveles óptimos de rendimiento del capital invertido.
2. Estimular a los empleados para su desarrollo.
3. Aumentar las ganancias en la organización, aumentando los beneficios de los empleados.

Los buenos Gerentes desean el logro de las metas y objetivos de la organización y el papel que juegan los incentivos es apoyar la motivación básica e impulsar el desarrollo en una dirección que facilite la ejecución de las estrategias.

En el primer caso, si los incentivos no apoyan lo necesario a los empleados, la motivación básica es inferior al de los gerentes y se ve impulsada en una dirección equivocada y actúa contra la ejecución exitosa.



**Figura 21:** Clasificación de los Sistemas de compensación



*Fuente.* Esquema de sistemas de compensación resultados e impactos elaborados por el equipo de trabajo

El proceso de motivación inicia por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea el deseo de obtener algo tangible. Alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo y que a su vez estimula a la persona a encontrarse con aquello que anhela, en caso que el deseo sea alcanzado la tensión en el trabajo se atenuará.


## 2.12 Marco Normativo

**Figura 22.** Marco normativo de las Asociaciones Cooperativas

Marco Normativo			
Normativa	Fuente	Resumen	Artículos
<i>Constitución de la Republica de El Salvador</i>	Sitio web Asamblea Legislativa	El Estado tiene como obligación velar por el bienestar de cada habitante. El trabajo es fundamental para que las personas puedan tener una vida digna.	Art. 14, Art.38
<i>Código de Trabajo</i>	Sitio web Asamblea Legislativa	El código de Trabajo tiene por objeto armonizar las relaciones	Contrato de trabajo: Art.17 Obligaciones de los patronos: Art.29, despido

		laborales, estableciendo los derechos y obligaciones con el fin de aportar bienestar a las personas	Art.55 Salario: Art.119, Art.120, Art.136 Jornada de trabajo: Art.161, Art.168, Art.169 Día de descanso: Art.171, Art.173, Art.174, Art.175 Vacación anual remunerada: Art.177, Art.185 Día de asueto: Art.191, Art.192 Aguinaldo: Art.196, Art.197 Reglamento interno de trabajo: Art.302 Maternidad: Art.113 Seguridad e higiene en el trabajo: Art.314
<b><i>Ley de asociaciones cooperativas y su reglamento</i></b>	sitio web INSAFOCO -OP	Esta ley surge debido al crecimiento acelerado del cooperativismo en El Salvador	
<b><i>Ley del sistema de ahorro para pensiones</i></b>	Sitio web Asamblea Legislativa	Esta ley es creada para beneficiar a los trabajadores tanto del sector publico como privado	Art. 19 y 20

*Fuente.* Los datos fueron obtenidos de diferentes fuentes como páginas web de sitios oficiales Asamblea Legislativa e INSAFOCOOP

The background features a light gray gradient with several teal-colored geometric shapes. A thick teal line curves from the top left towards the center. A large black circle is positioned on the right side. In the bottom left corner, there is a teal circular area containing a grid pattern and a 3D wireframe model of a rectangular prism.

# **3 CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA DE LA**

## **INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Metodología de investigación**

“La investigación es un proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, con la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de ampliar o desarrollar su conocimiento, sea este de interés científico, humanístico, social o tecnológico” (Fabián Coelho, 2013).

En la presente investigación de la temática denominada CREACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACAASS DE R.L” se utilizó el método científico con un enfoque de metodología mixta que combina aspectos cualitativos y cuantitativos, debido a que el objetivo de la investigación es determinar la relación entre la creación de la Gerencia de Recursos Humanos y la influencia que tiene ésta en el desempeño de los empleados; para lo cual, se procede a recolectar la información mediante las técnicas de encuesta y Checklist, posteriormente se llevará a cabo un análisis profundo de todos los datos obtenidos

### **3.2 Tipo de investigación**

El desarrollo de la investigación es de tipo descriptiva realizándose para conocer más a detalle la problemática que tiene la Asociación Cooperativa en relación al Recurso Humano. La temática es la siguiente CREACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACAASS DE R.L”, para describir y analizar cómo influye la existencia de un área específica que se encargue de gestionar al personal y el desempeño de estos en la realización de sus tareas.

### **3.3 Población o universo de la investigación**

La población es el conjunto de individuos o elementos que son de interés en determinado estudio.

En la presente investigación se ha identificado tres poblaciones y están conformadas así: los 2,480 asociados, 29 empleados y los 7 miembros del Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad

Limitada “ACAASS” de R. L. que actualmente laboran en las dos sucursales con las que cuenta la cooperativa.

### 3.4 Muestra

La muestra es “en esencia un sub grupo de población” (Sampieri, 2014, pág. 175). Se tomó como población el número de asociados de la Asociación Cooperativa y de ello se calculó la muestra para llevar a cabo la investigación.

El muestreo es no probabilístico porque es acorde a las causas y al planteamiento de la investigación. Por lo que, el equipo de investigación seleccionó a los asociados que conformaran la muestra.

#### 3.4.1 Cálculo de la muestra:

En el desarrollo de la investigación se calcula la muestra de la población, en este caso son los asociados de la cooperativa ACAASS DE RL tomando en cuenta las dos agencias en funcionamiento a diciembre 2021.

Para este cálculo se tomó en cuenta los siguientes elementos:

- El nivel de confianza, es el grado de certeza que se quiere en la investigación, por tanto, a mayor nivel de confianza más alto es el tamaño de la muestra y a menor nivel de confianza menor será el tamaño de la muestra.
- Error muestral, error de estimación máximo aceptado en la investigación.

Dado un nivel de confianza  $(1-\alpha)$   $100\% = 80\%$ , se divide entre 2

$0.80 / 2 = 0.40$ , este dado se busca en la tabla de distribución normal y encontramos el valor de  $z = 1.28$ .

Una vez definido el nivel de confianza se procede a calcular el tamaño de la muestra con la siguiente formula: Se utilizó esta fórmula debido a que se conoce el total de la población en estudio.

#### Formula

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N-1) \varepsilon^2 + z^2 p q}$$

Donde:

n=?

N= Población total en estudio

z= Representa el nivel de confianza 80%

$\epsilon$ = Precisión 5%

p= 0.50 probabilidad de éxito

q=0.50 probabilidad de fracaso

Formula: 
$$n = \frac{z^2 N p q}{(N-1) \epsilon^2 + z^2 p q}$$

Sustituyendo

$$n = \frac{(1.28)^2 (2,480) (0.50) (0.50)}{(2,480-1) (0.05)^2 + (1.28)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{1,015.808}{6.1975 + 0.4096}$$

$$n = \frac{1,015.808}{6.6071}$$

$$n = 153$$

El tamaño de la muestra es de 153 del total de la población en estudio en este caso el número de asociados en las dos agencias de la cooperativa ACAASS DE RL.

#### 3.4.1.1 Muestras por agencia

Al inicio de la investigación se delimito el estudio en las dos agencias que existían al inicio de la investigación, siendo, agencia en San Sebastián y agencia en Apastepeque.

**Tabla 1.** *Determinación de la muestra por agencia*

<b>Agencia</b>	<b>Muestra total</b>	<b>N° de asociados</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Muestra por agencia</b>
San Sebastián	153	2,153	86,81%	133
Apastepeque		327	13.19%	20
<b>Total</b>		<b>2,480</b>		<b>153</b>

*Fuente.* Elaborado por el equipo de trabajo con relación a los datos brindados por la cooperativa “ACAASS DE R.L”

### **3.5 Censo**

Censo de población que es “el estudio de la población total de un fenómeno dado” (Paz, 2017, pág. 84). En la investigación se realizó censos para la recolección de la información, debido a que, en total son 29 empleados, el otro censo es en relación al Consejo de Administración siendo un total de 7 personas que lo conforman en la Asociación en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS de R. L.”

### **3.6 Fuentes de información**

En el transcurso del proceso de la investigación, para la recolección de información se utilizó técnicas de investigación que se pueden definir como “la estructura del proceso de investigación científica” (Paz, 2017, pág. 68). Las técnicas de investigación serán de tipo documental y de campo.

#### **3.6.1 Técnicas documentales**

La técnica de la investigación documental es “la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (Paz, 2017, pág. 68). Para sustentar la investigación, se utilizaron leyes acordes a la temática, libros, trabajos de grado tesis, páginas web, informes e información documentada proporcionada por la cooperativa.

#### **3.6.2 Técnicas de campo**

Las técnicas de campo tienen como finalidad “recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio equivalen por tanto a instrumentos que permiten controlar los fenómenos” (Paz, 2017, pág. 70).

Las técnicas a utilizar para obtener información serán:

- Encuestas: La encuesta es “la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando” (Paz, 2017, pág. 82). Las preguntas son abiertas o cerradas según lo amerite la investigación, dirigida a la Gerencia General, jefes inmediatos, a los empleados operativos de “ACAAS DE R.L.” con el objetivo de conocer los elementos claves del tema de investigación, por medio de la recolección de la información así obtener resultados.

### **3.7 Técnicas de investigación**

#### **Encuesta**

Para obtener información se elaboró un cuestionario dirigido al personal de la cooperativa.

#### **Checklist**

Un Checklist es una “lista enumerada de los elementos para realizar cierta actividad” (ISOTOOL, 2018). Esta permite tener control de las actividades, actuar con rapidez y eficiencia en la investigación, este instrumento se aplicó a los clientes, y a los miembros del Consejo de Administración, debido a que es una herramienta moderna que reduce los errores y los tiempos en la investigación.

### **3.8 Procesamiento y análisis de información**

La información de la investigación se obtuvo a través del uso de herramientas como un Checklist dirigido a miembros del Consejo de Administración y asociados, el uso de encuestas dirigidas al personal de la cooperativa, para conocer la situación actual de la cooperativa, el procesamiento de la información realizó mediante los programas computacionales SPSS y Excel, en el análisis de la información se observan los ítems de la investigación compuestos por datos que son de utilidad conforme al tema investigado y donde se consideran términos administrativos y teóricos en comparación de las respuestas de la situación actual que reflejan los resultados de las herramientas.

#### **3.8.1 Análisis de resultados**

Este análisis se elaboró de acuerdo a la información recolectada por la administración de los instrumentos, Checklist, encuesta, y entrevistas, la cual fue procesada en sistemas



computarizados que permitieron tener una visión de la situación que enfrenta la cooperativa y la necesidad de la creación de la propuesta de Gerencia de RR.HH.

La investigación se realizó con el objetivo de conocer la importancia de la Gerencia de Recursos Humanos en el Crecimiento de “ACAASS DE R.L” donde se muestran los resultados de la investigación realizada con tres instrumentos encuesta dirigida a empleados por medio de un Censo, Checklist dirigido a los asociados, por medio del cálculo de una muestra y el tercer instrumento haciendo uso de un Checklist dirigido al Consejo de Administración.

# 4 CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL  
DE LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO  
DE SAN SEBASTIÁN DE  
RESPONSABILIDAD  
LIMITADA “ACAASS DE  
R.L.”

#### **4.1 Situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L.”**

La investigación se desarrolló en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada, “ACAASS DE R.L.”, municipio de San Sebastián, departamento de San Vicente; para la recolección de información se aplicaron diferentes técnicas, entre ellas: Checklist aplicado a los asociados de la cooperativa y a los miembros de Consejo de Administración; encuestas dirigidas a los empleados de la Cooperativa. Además, se realizaron entrevistas no estructuradas en todos los puestos de trabajo.

Lo anterior se realizó con el propósito de conocer la situación actual de la cooperativa y poder brindar una propuesta técnica que permita resolver el problema identificado.

#### **4.2 Importancia de la creación de la Gerencia de Recursos Humanos para los miembros del Consejo de Administración.**

La Gerencia de Recursos Humanos en una organización es la que se encarga de la gestión y administración del personal y que tiene por objetivo primordial el proceso de reclutamiento y selección del personal que será parte de la organización, así como del desarrollo de estas en el desempeño de sus funciones.

Para el Consejo de Administración de la cooperativa, el 100% de los miembros que la conforman consideran que sí es de mucha importancia la creación de la Gerencia de Recursos Humanos, según información recolectada que se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** *Importancia de la creación de la Gerencia de Recursos Humanos para los miembros del Consejo de Administración*

<b>Importancia de creación de RRHH</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.00	100.00
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

La estructura organizativa es fundamental en la administración de las organizaciones porque en ella se establecen los diferentes niveles de autoridad que existen, así como las líneas de mando respectivas, determinando vías de comunicación más efectivas.

De los miembros que forman parte del Consejo de Administración el 100% conoce la estructura organizativa actual de la Cooperativa, lo que se traduce a que cada uno de ellos está comprometido con ella, permitiéndose conocer cada elemento que forma parte de esta como lo es el recurso humano y el rendimiento de éstos.

Como resultado de la investigación, se determinó que la actual estructura organizativa de la cooperativa no está actualizada, lo que no permite que algunos empleados conozcan qué línea de mando seguir, además, que no se visualizan algunos puestos de trabajo nuevos y la mayoría de responsabilidades está centralizada hacia la Gerencia General. Para una organización tener una estructura organizativa bien definida facilita que los flujos de trabajo en las diferentes unidades, departamentos o gerencias y en los diferentes niveles jerárquicos sean respetados y se sigan.

Dentro del conocimiento que posee el Consejo de Administración sobre el funcionamiento y operatividad de la cooperativa, el 80% de ellos reconoce que en “ACAASS DE R.L.” no se respetan las líneas de mando por lo que en su mayoría concuerdan que la comunicación no se realiza de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización, lo que se traduce a que es uno de los mayores problemas que enfrenta la Gerencia General.

Los objetivos de una organización son los que la orientan a la consecución de los resultados deseados, es por esto que es de gran relevancia evaluar la compatibilidad de éstos con los objetivos de los empleados de la cooperativa.

En la tabla 3 se muestra que los 100% de los miembros de Consejo de Administración evaluados en el Checklist consideran que los objetivos que persigue la cooperativa van de la mano con los objetivos personales de los empleados, lo que significa que, para los miembros del Consejo Administrativo, los objetivos de los empleados son considerados al momento de tomar decisiones de la cooperativa.

**Tabla 3.** *Compatibilidad de los objetivos de la cooperativa y objetivos de los empleados según los miembros del Consejo de Administración.*

<b>Compatibilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.0	100.00
No	0	0.00	100.00
Total	5	100.00	100.00

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

#### **4.2.1 Crecimiento de la Asociación Cooperativa según los miembros del Consejo de Administración.**

El crecimiento de las organizaciones ayuda a estas a lograr una mejor posición en el mercado, que el mercado objetivo la identifique y prefiera ser parte de ella que de la competencia. El posicionamiento se logra con un buen desempeño y rendimiento de los trabajadores ya que es a través de ellos que las personas conocen a las organizaciones y los productos y/o servicio que se ofrecen al público.

Según los resultados obtenidos, el 100% de los miembros del Consejo de Administración, respondieron que conocen el rendimiento de su personal, siendo éste positivo ya que se ve reflejado en el crecimiento de la Asociación Cooperativa al confirmar un incremento en las utilidades obtenidas.

El crecimiento en los niveles de utilidades es señal de que las organizaciones están encaminadas a la consecución de lo planificado, puesto que es un indicador de que estas

lleguen a tener la liquidez que puedan necesitar para el cumplimiento de metas, objetivos y obligaciones. El crecimiento puede darse de diversas formas en una organización debido a que no todas son iguales.

En “ACAASS DE R.L.”, los miembros del Consejo de Administración manifestaron en su totalidad que, tras el crecimiento con expansión en apertura de nuevas agencias, las utilidades de la cooperativa incrementaron, por lo que se puede concluir que la cooperativa se encuentra en etapa de crecimiento.

Debido a que el crecimiento en las organizaciones se ve impulsado por la actuación de los miembros que la conforman, en ACAASS DE R.L., el personal es pieza clave e influyente en el crecimiento de la cooperativa. Los miembros del Consejo de Administración consideran que el personal con el que cuenta la cooperativa influye en gran medida en el crecimiento actual por lo que consideran que sí se debe reclutar al personal adecuado para que cumpla con los objetivos propuestos de la cooperativa.

Las tareas y procedimientos que se requieren en el proceso productivo de los servicios en toda organización son muy necesarios realizarlos de forma planificada y sucesiva para lograr brindar y ofrecer mejores productos y servicios a los clientes.

La tabla 4 muestra la consideración en la mejora de los procesos en las nuevas agencias de ACAASS DE R.L., el 100% de los miembros del Consejo de Administración consideran que se deben mejorar los procesos que se implementen en las nuevas agencias.

Como recomendación los procesos aplicados en las agencias existentes, se deben considerar criterios y necesidades de cada agencia debido a los diferentes factores internos y externos que influyen en el flujo de sus operaciones, tamaño o mercado potencia.

**Tabla 4.** Consideración de mejora de los procesos en las nuevas agencias

<b>Consideración de mejora</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.00	100.00
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L.

Elaborado por el equipo de trabajo.

Cabe recalcar que ya existen procesos que son generales y que definen a la cooperativa, pero es muy importante que estos se flexibilicen y adecuen a cada necesidad de las diferentes sucursales.

El reclutamiento de nuevos empleados es un procedimiento al que se debe recurrir ante el crecimiento de las organizaciones, el requerimiento de más personal es indispensable siempre y cuando exista una necesidad real, teniendo en cuenta que el nuevo elemento humano sea el más idóneo para cubrir el puesto de trabajo.

Todos los miembros del Consejo de Administración dicen que conocen a los nuevos empleados que son parte de las agencias de la cooperativa, lo que se traduce a que el Consejo mantiene una relación estrecha con todos los empleados y se interesa por conocerlos. Conocer a los clientes le permite a una organización tener una relación personalizada con ellos, a modo de que se les pueda ofrecer justo lo que están buscando, para poder brindarles la mejor experiencia es fundamental trabajar en la atención que se les da, pues lo que hace la diferencia entre una organización y otra,

En la tabla 5 se puede observar la respuesta de los miembros del Consejo de Administración respecto al dominio de la cartera de clientes las agencias de San Sebastián y Apastepeque, todos los miembros conocen su cartera de clientes, es por eso que se puede determinar que la información que rinden las gerencias de las agencias sí se hace llegar hasta los miembros del consejo para considerar en la toma de decisiones.

**Tabla 5.** *Dominio de la cartera de clientes de nuevas agencias por parte del Consejo de Administración*

<b>Dominio de la cartera</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.0	100.0
No	0	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L.  
Elaborado por el equipo de trabajo.

#### 4.2.2 Evaluación estratégica de los miembros del Consejo de Administración.

Realizar evaluaciones estratégicas ayudan a las organizaciones a poder realizar un diagnóstico y análisis de una problemática existente. Estas evaluaciones aportan información muy valiosa para el diseño de políticas que ayuden a la alta dirección a tomar mejores decisiones. En ACAASS DE R.L., el Consejo de Administración considera muy importante la evaluación a la Gerencia General, pues es esta la que rinde informe de labores respecto a la operatividad de la cooperativa.

Es por ello que todos los miembros del Consejo de Administración dicen que sí realizan evaluaciones de desempeño a la Gerencia General, (tal como lo muestra la tabla 6).

Se pudo determinar que sí se evalúa con constancia a la Gerencia General pues se lleva un control del trabajo que se está desempeñando a nivel de Gerencias en las agencias. Tomando en consideración que la Gerencia General es la que planifica y ejecuta las decisiones tomadas por el Consejo quien es la alta dirección. Es muy importante que se evalúe el avance y resultados de la implementación en las agencias.

**Tabla 6.** *Evaluación de desempeño a la Gerencia General de “ACAASS DE R.L”*

<b>Evaluación de Gerencia General</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.00	100.00
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

#### 4.3 Situación actual de los servicios que brinda la cooperativa a sus asociados

Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen servicios financieros a sus asociados facilitando los trámites y brindando servicios de calidad como la apertura de cuentas de ahorro, gestión de depósitos a plazo fijo, colocación de créditos, servicio de colecturía y remesas familiares.



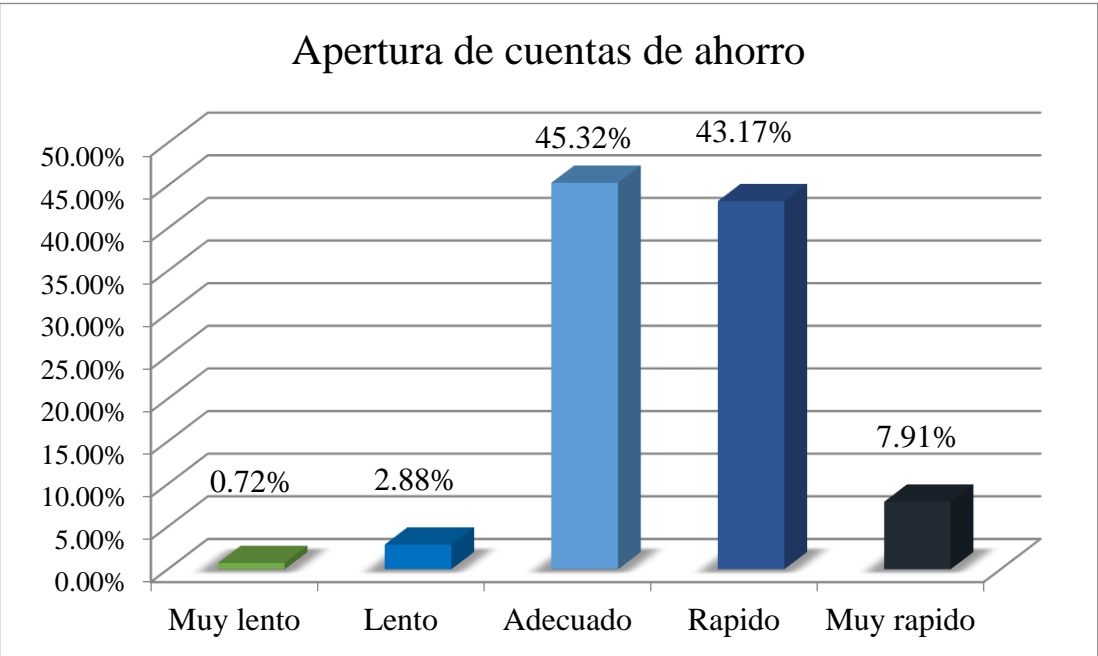
Para identificar la situación actual de los servicios que brinda la cooperativa a sus asociados se aplicó un Checklist donde se evalúan los procesos que realizan los empleados, con este fin se desarrolló la aplicación del instrumento a 153 asociados.

### 4.3.1 Apertura de cuentas de ahorro

Para poder ser asociado de la cooperativa es necesario la apertura de cuentas de ahorro en la institución para gozar de los beneficios que esta brinda. ACAASS DE R.L. tiene a la disposición de los asociados diferentes cuentas de ahorro de las cuales el asociado elige la que mejor se adapte a sus necesidades.

La información proporcionada por los asociados que tienen cuentas de ahorro con la Asociación Cooperativa muestra que un 45.32% indica que el tiempo del trámite es adecuado, un 43.17% respondieron que el tiempo del trámite es rápido, el 7.91% respondieron que los tramites se realizan de forma muy rápida, en donde, solo el 3.6% respondieron que el trámite fue de muy lento a lento. En su mayoría la opinión de los participantes fue positiva dando un total de personas satisfechas con el servicio de 96.4% incluyendo la opinión de muy rápido (ver figura 23)

**Figura 23.** Aperturas de cuentas de ahorro



Fuente. Checklist suministrado a 153 asociados. Elaborado por el equipo de trabajo.

Se puede concluir que el proceso es satisfactorio para los asociados, pero se recomienda hacer mucho más eficiente el proceso para mantener los niveles de satisfacción de los asociados y que pase de ser considerado de adecuado a rápido.

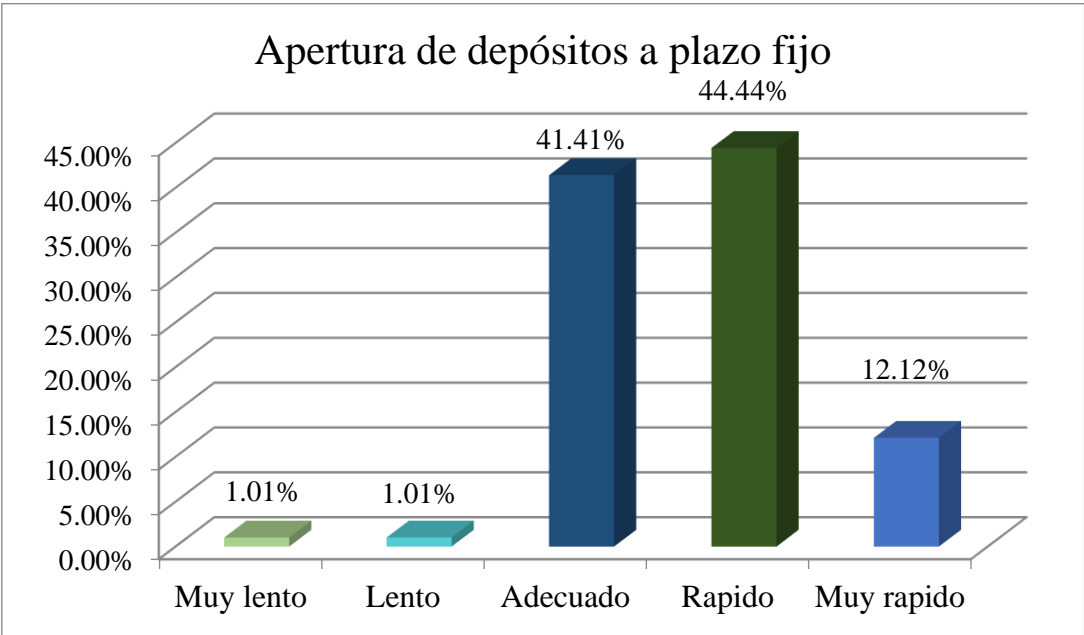
### 4.3.2 Apertura de depósitos a plazo fijo

Un depósito a plazo fijo es un ahorro que posee un determinado asociado que según monto y plazo así son las tasas de interés que establecen las cooperativas.

En ACAASS DE R.L. es uno de los servicios más rentables para sus asociados ya que sus tasas pasivas son muy atractivas y generan mayor rentabilidad en los ahorros de sus asociados.

Los asociados evalúan este servicio y se establecen los siguientes resultados el 41.41% respondieron que el proceso les pareció adecuado y en donde un 44.44% respondieron que es rápido solamente dos personas respondieron que el proceso es muy lento a lento (ver figura 24) misma observación anterior.

**Figura 24.** Apertura de depósitos a plazo fijo



*Fuente.* Checklist suministrado a 153 asociados. Elaborado por el equipo de trabajo.

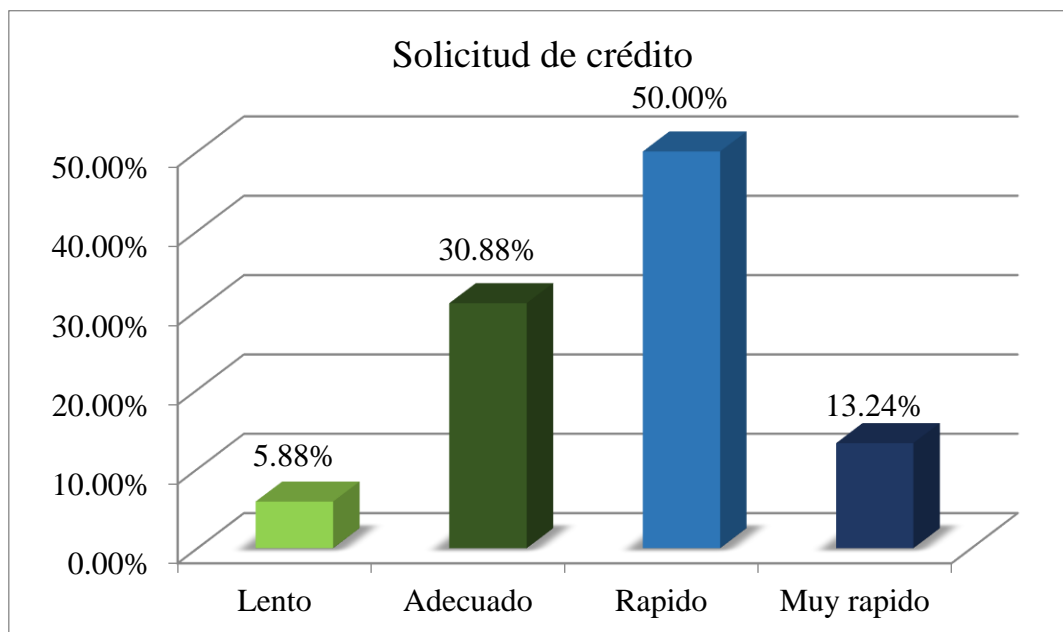
Se concluye que más del 50% de los asociados de la cooperativa que han adquirido este servicio consideran que el proceso es de rápido a muy rápido, lo que significa que están satisfechos con el servicio recibido, debiendo superar las otras opiniones donde no son tan favorables.

#### **4.3.3 Gestión de créditos**

EL crédito es un servicio financiero que está a la disposición de los asociados que forman parte de la cooperativa brindando diferentes líneas las cuales dependen del destino que tendrá el dinero, es decir, para que el asociado necesita el financiamiento, ya sea para gastos personales, inversión en negocio, compra o remodelación de vivienda, inversión en agricultura y ganadería, entre otros.

Los asociados evalúan este proceso de la siguiente manera de los 153 asociados 68 personas respondieron que han adquirido un crédito con la cooperativa, se concluye que, menos de la mitad un 44% han adquirido crédito con la institución. Donde las personas que lo han solicitado consideran de adecuado a muy rápido 94.12% el servicio. Y solamente 5.88% de las personas que lo han solicitado lo consideran lento. Se concluye que menos del 50% de los asociados que respondieron el instrumento han adquirido un crédito, por lo que la Asociación Cooperativa debe de implementar estrategias para incrementar la colocación de créditos en las diferentes agencias (ver figura 25).

**Figura 25. Solicitud de crédito**



*Fuente.* Checklist suministrado a 153 asociados. Elaborado por el equipo de trabajo.

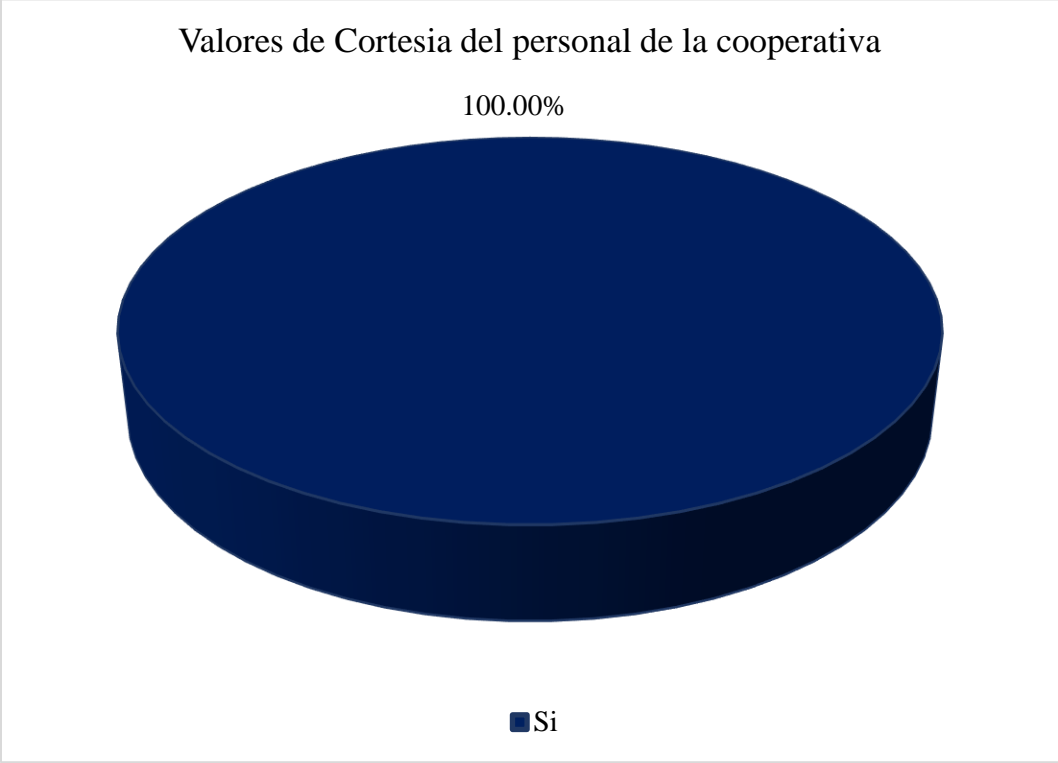
#### **4.3.4 Atención al cliente en las instalaciones de “ACAASS DE R.L”**

Atención al cliente es un conjunto de actividades desarrolladas por el personal de una determinada entidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Es un elemento diferenciador en el rubro del cooperativismo, con un enfoque en este aspecto se puede lograr la fidelización e incrementar las carteras de clientes, debido a que, un cliente satisfecho puede referir los servicios que brinda la institución.

Uno de los aspectos a evaluar son los valores de cortesía que tienen los empleados a la hora de atender a los asociados desde el momento que ingresan a las instalaciones, en el proceso de brindar el servicio hasta que el cliente se retira de la institución.

En el estudio realizado se determinan los siguientes resultados en un 100% los asociados de la cooperativa respondieron que el personal saluda cuando ingresan a las instalaciones de la Asociación Cooperativa (ver anexo 26).

**Figura 26.** Valores de cortesía del personal de la cooperativa.



*Fuente.* Checklist suministrado a 153 asociados. Elaborado por el equipo de trabajo.

El equipo de trabajo mediante visitas a las agencias de “ACAASS DE R.L” pudo observar la calidez de los empleados y el trato amable que reciben las personas cuando visitan las instalaciones.

Los asociados en un 100% dicen que, si reciben un buen trato por parte de los empleados, aspecto que se pudo observar al momento de pasar los instrumentos en la agencia, ejemplo de ello se les ofrece agua o café a las personas lo cual los hace sentir cómodos y satisfechos (ver anexo 27).

**Figura 27.** *Porcentaje de buena atención a los asociados.*



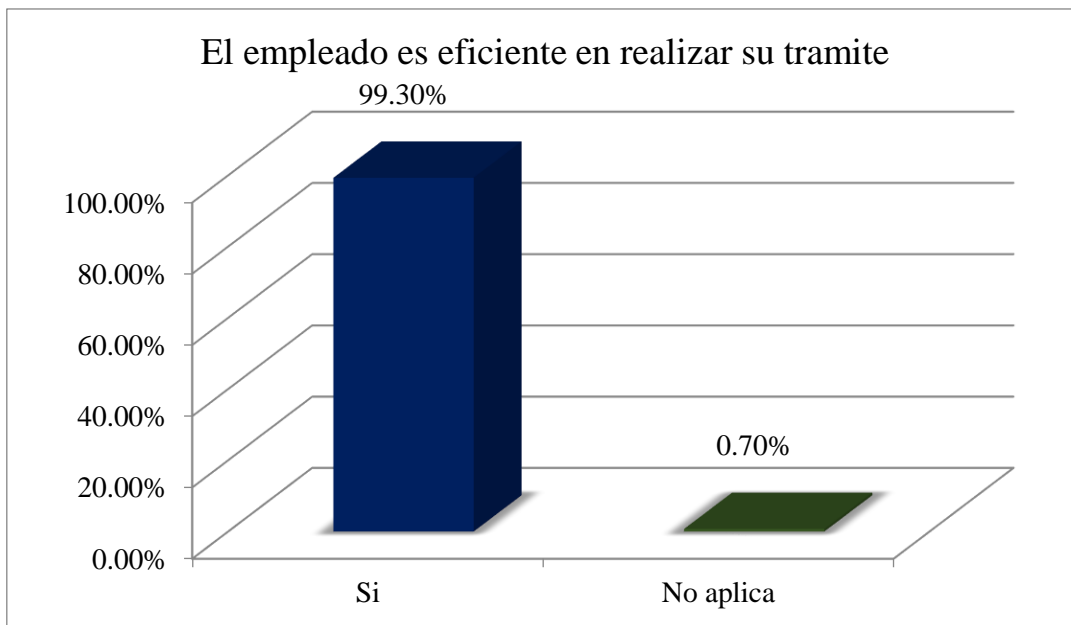
*Fuente.* Checklist suministrado a 153 asociados. Elaborado por el equipo de trabajo.

#### **4.3.5 Eficiencia en el proceso de la prestación de servicios financieros**

Es la valoración del asociado en relación al desarrollo de los procesos realizados por los empleados al momento de recibir los servicios que ofrece la cooperativa.

Según los resultados obtenidos en el estudio se determina que un 99.3% de los asociados dijeron que los empleados son eficientes a la hora de realizar sus trámites y solo una persona mencionó que no había sido eficiente (ver figura 28). Por lo que las personas se muestran satisfechas con los servicios recibidos en un 99%. La cooperativa debe de buscar seguir mejorando y manteniendo la opinión positiva de sus clientes, aunque la cartera se encuentre en un constante aumento.

**Figura 28.** Eficiencia de los empleados en realizar los trámites de la cooperativa.



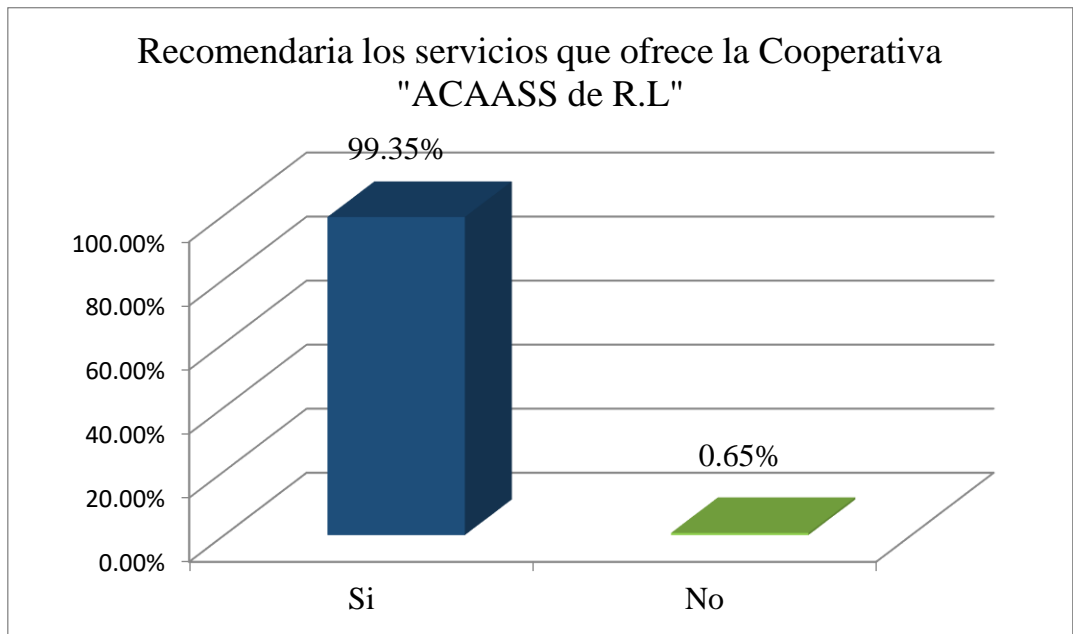
*Fuente.* Checklist suministrado a 153 asociados. Elaborado por el equipo de trabajo.

#### **4.3.6 Recomendación de los servicios financieros por parte de los asociados**

La recomendación de los servicios que ofrece una determinada entidad depende de la experiencia que haya tenido una determinada persona en la obtención de dichos servicios, si recibió un buen trato, si los empleados son amables y si el servicio logró satisfacer las necesidades que esta tenía y logrando superar las expectativas del cliente.

De los resultados obtenidos se obtuvieron 152 respuestas donde los asociados dijeron que si recomendarían los servicios de la cooperativa lo que significa que se sienten satisfechos y cómodos con el trato que reciben es importante para “ACAASS DE R.L” que esta satisfacción se mantenga con el tiempo, aunque la demanda de los servicios crezca (ver figura 29).

**Figura 29.** Porcentaje de recomendación de los servicios que le ofrece ““ACAASS DE R.L””



*Fuente.* Checklist suministrado a 153 asociados. Elaborado por el equipo de trabajo.

#### **4.4 Situación actual de los procesos de gestión del personal de “ACAASS DE R.L”**

La gestión de recursos humanos es un conjunto de procesos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización, es importante que el área de recursos humanos dedique tiempo y esfuerzo a dichas actividades ya que las personas son un elemento diferenciador e importante en las empresas.

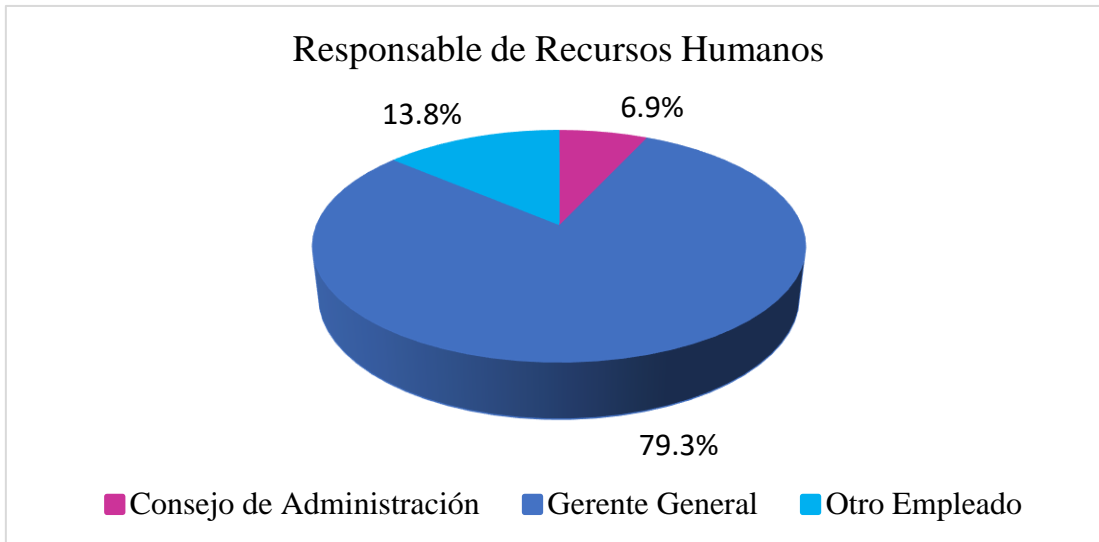
El análisis comprende la recolección de datos mediante la aplicación de una encuesta dirigida a 29 empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada, se desarrolló con el propósito de la obtención de información interna, para conocer la situación actual de la cooperativa sobre los procesos de gestión de personal desde la opinión de sus empleados.



#### 4.4.1 Gestión de Recursos Humanos

El personal de La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada respondió en un 79.31% que el responsable actual de la gestión de personal es el Gerente General quien se encarga de todos los procesos relacionados al personal de la cooperativa, un 13.79% respondieron que es otro empleado el responsable de la administración del personal y solamente un 6.90% indican que es el consejo de administración el responsable (ver figura 30).

**Figura 30.** Responsable actual del Recurso Humano de la Asociación Cooperativa según los empleados de “ACAASS DE R.L”



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

En la actualidad responsable del personal de la cooperativa es el Gerente General para las Agencias San Sebastián y Apastepeque. El Gerente General realiza los procesos de reclutamiento de personal, selección y contratación de personal, y quien elabora políticas relacionadas al personal de la cooperativa.

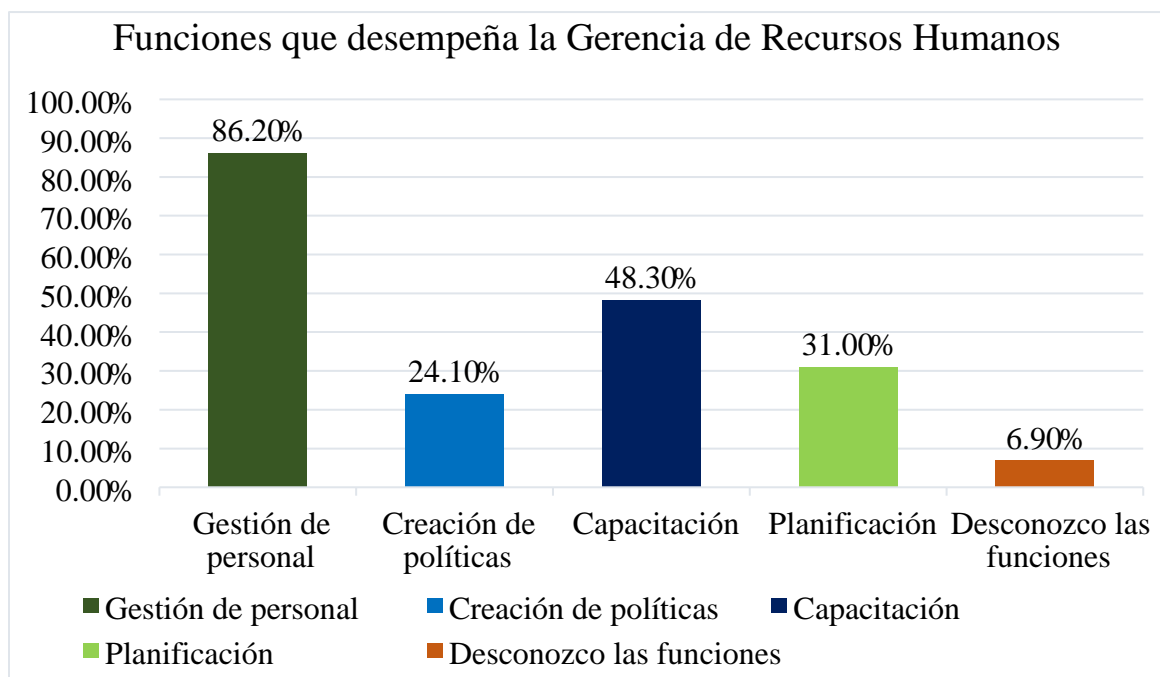
El Gerente General es quien se encarga de evaluar los perfiles de los candidatos para luego presentarlos a los miembros del Consejo de Administración quienes son los encargados de la contratación.

#### 4.4.2 Funciones que desempeña una Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos está a cargo de uno de los departamentos claves dentro de una empresa ya que está en contacto directo con la alta dirección y con todo el personal. Las funciones que desempeña la Gerencia de Recursos Humanos son todas aquellas que se relacionan con los procesos de gestión y administración del personal, como la planificación, selección, contratación, formación y retención.

Para el recurso humano de Asociación Cooperativa ACAASS de R.L las funciones que realiza la Gerencia de Recursos Humanos es un 86% de los empleados respondieron que la Gerencia realiza funciones de gestión del personal, un 48% respondieron que se realizan funciones de capacitación; el 24% creación de políticas, 31% funciones de planificación; el 7% respondieron que desconocían las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos. Como se muestra en la figura 31 que se muestra a continuación:

**Figura 31.** Funciones que desempeña una Gerencia de Recursos Humanos



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Las respuestas corresponden a procesos relacionados al personal de la Asociación se puede determinar que si conocen en su mayoría que la gerencia de recursos humanos es la responsable del personal que labora en una organización solamente un 6.9% respondieron desconocer las funciones que ejecuta una Gerencia de recursos Humanos.

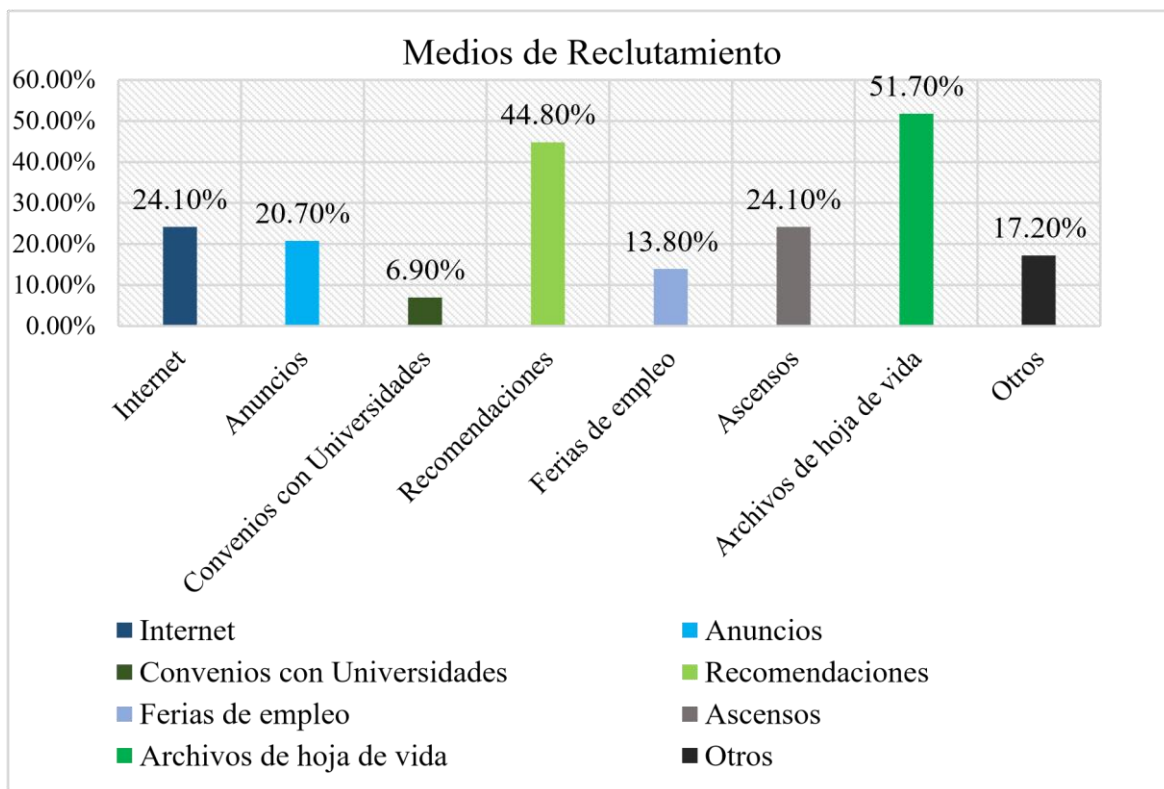
#### **4.4.3 Reclutamiento de personal**

El reclutamiento y la selección es una de las funciones que desempeña la Gerencia de Recursos Humanos, el reclutamiento es la atracción del candidato idóneo para ocupar un determinado puesto, la empresa cuando necesita un trabajador debe diseñar el perfil del puesto y atraer a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto de trabajo diseñado.

Según los datos obtenidos los medios de reclutamiento que utiliza ACAASS de R.L en el mercado laboral se encuentra, con 52% los archivos de hojas de vida, donde las personas llevan su hoja de vida a las instalaciones para previamente ser evaluadas por el Gerente General mediante la necesidad de contratación de personal, también se utilizan las recomendaciones del personal en un 45%, otros de los medios de reclutamiento más modernos con un 25% son las publicaciones de las ofertas de trabajo en las páginas oficiales de la cooperativa donde se informa a la población en general de las ofertas laborales, ferias de empleo y convenios con universidades, son los que representan el menor número de porcentaje.

También utiliza medios de reclutamiento interno en 24% como los ascensos dentro de la Cooperativa esto permite a los empleados contar con oportunidades de crecimiento (ver figura 32).

**Figura 32.** Medios de reclutamiento que utiliza “ACAASS DE RL” para la contratación del personal



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

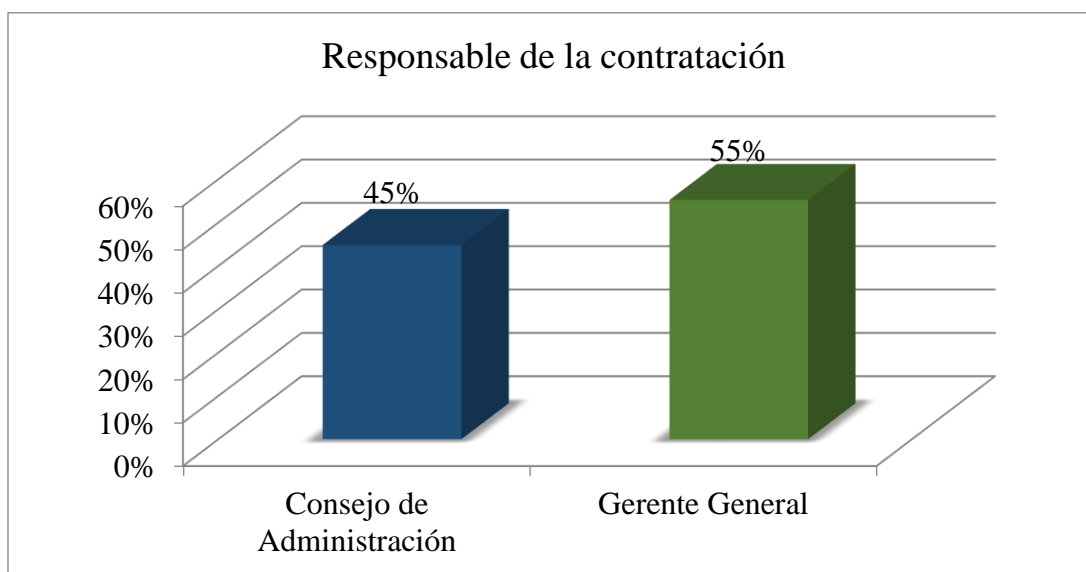
El reclutamiento interno debe de ser la primera alternativa de reclutamiento que utilice la organización porque permite a los empleados aplicar a puestos de trabajo que requieran la experiencia que ellos ya han adquirido laborando dentro de la organización y se conoce la forma de trabajo, como segunda alternativa y siempre se sea necesario se debe acudir al reclutamiento externo. La cooperativa ocupa los dos medios de reclutamiento interno y externo.

#### 4.4.4 Contratación del talento humano en “ACAASS DE R.L”

La contratación del personal es una etapa esencial para definir la competitividad de la empresa en el mercado, una excelente contratación depende del proceso que se lleve a cabo en cuanto a reclutamiento y selección del candidato más idóneo.

Según los resultados obtenidos en la investigación el responsable de las contrataciones del nuevo personal en la cooperativa un 45% de los encuestados identifican al Consejo de Administración como el responsable y el otro 55% identifican al Gerente General como el responsable del proceso (ver figura 33).

**Figura 33.** Responsable de la contratación del talento humano en “ACAASS DE R.L”



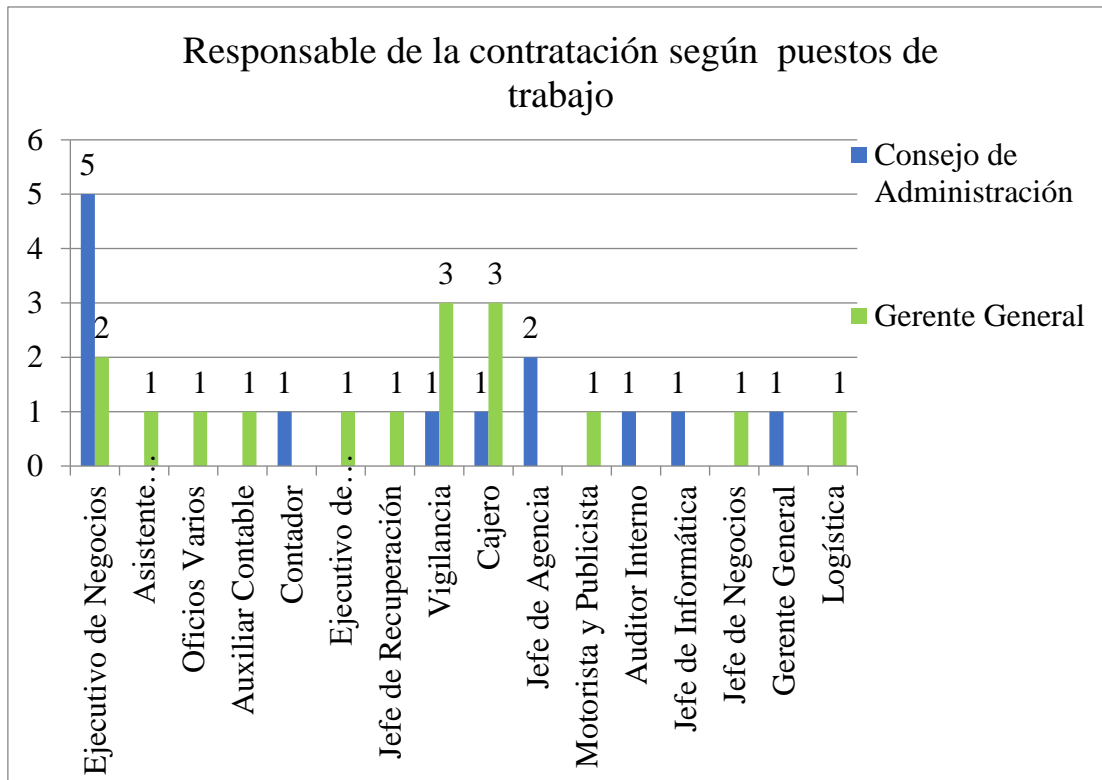
*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

La mayoría de las contrataciones en la cooperativa las realiza el Gerente General, quien se encarga de evaluar los perfiles del candidato para luego presentarlos a los miembros del Consejo de Administración quienes son los encargados de la contratación.

No se posee una descentralización de funciones el responsable del proceso de reclutamiento se le atribuye al Gerente General, como recomendación este proceso debe de ser ejecutado por la Gerencia de Recursos Humanos para un proceso de reclutamiento más efectivo mediante el uso de los instrumentos de reclutamiento.

Como responsable de la contratación según puesto de trabajo en su mayoría las jefaturas, Gerencia General y parte del área operativa indican que el encargado de la contratación del personal es el Consejo de Administración, el resto del personal respondió que el responsable es el Gerente General, quien evalúa los perfiles de los candidatos y contrata (ver figura 34).

**Figura 34 . Responsable de la contratación según puesto de trabajo.**



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

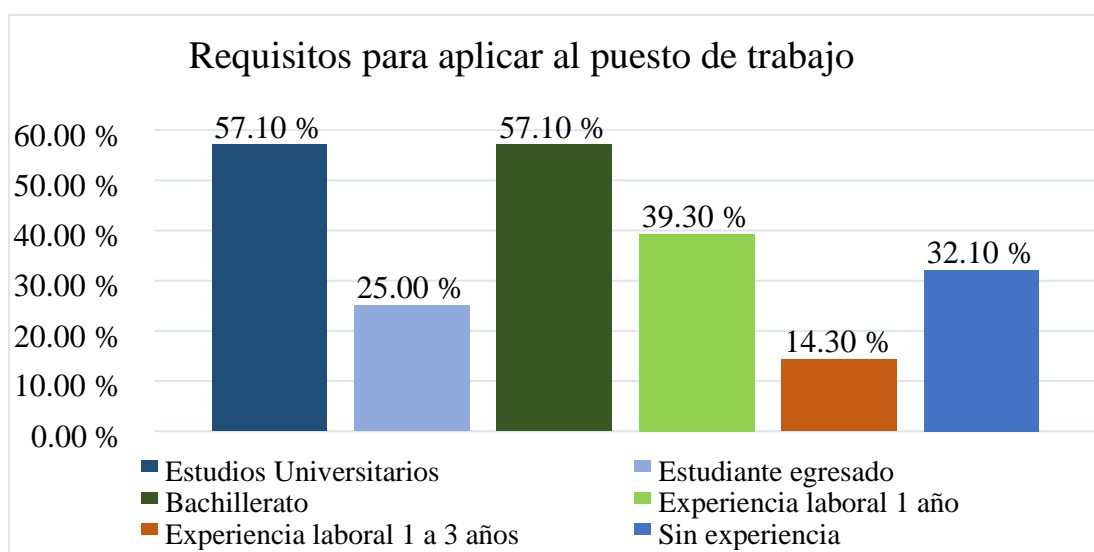
Existen puesto de trabajo que son evaluados solamente por el gerente general y el responsable de autorizar la contratación es el Consejo de Administración, puestos como el gerente general y el jefe de agencia son perfiles que son evaluados directamente por el consejo y son ellos mismo los que llegan al acuerdo de contratación.

#### **4.4.5 Requisitos básicos para aplicar a un puesto de trabajo.**

Los requisitos para aplicar a un puesto de trabajo son determinados en la creación del perfil del puesto de trabajo, para seleccionar a la persona con más capacidades, aptitudes y conocimientos para desarrollar las funciones y sea productiva para la empresa.

Según los datos obtenidos en la investigación los requisitos actuales para aplicar a los puestos de trabajo en ACAASS de R.L según el personal son los siguientes un 57% de los empleados respondieron que deben poseer estudios universitarios y el bachillerato finalizado, mientras que 39% respondieron que debe poseer experiencia laboral mínimo de un año, un 25% respondió que para aplicar a un puesto específico debe tener estudio mínimo estudiante egresado, únicamente un 14% respondieron que deben poseer una experiencia laboral de 1 a 3 años y un 32% respondieron que no se necesita experiencia para aplicar a su puesto de trabajo (ver figura 35).

**Figura 35.** Requisitos para aplicar a los puestos de trabajo



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Los puesto que requieren estudios universitarios necesariamente se encuentran el gerente general, auditor interno, contador, jefe de informática y con una experiencia de 1 a 3 años la Gerencia General y el contador de la cooperativa, el resto de los puestos de la cooperativa son más flexible con los requisitos que requiere.

Se determina que los requisitos son distintos conforme al puesto que desempeñan y que la institución está dispuesta a contratar a personal sin experiencia por lo que también la convierte en una institución que brinda oportunidades de a jóvenes egresados sin experiencia previa y a personal con educación media y superior.

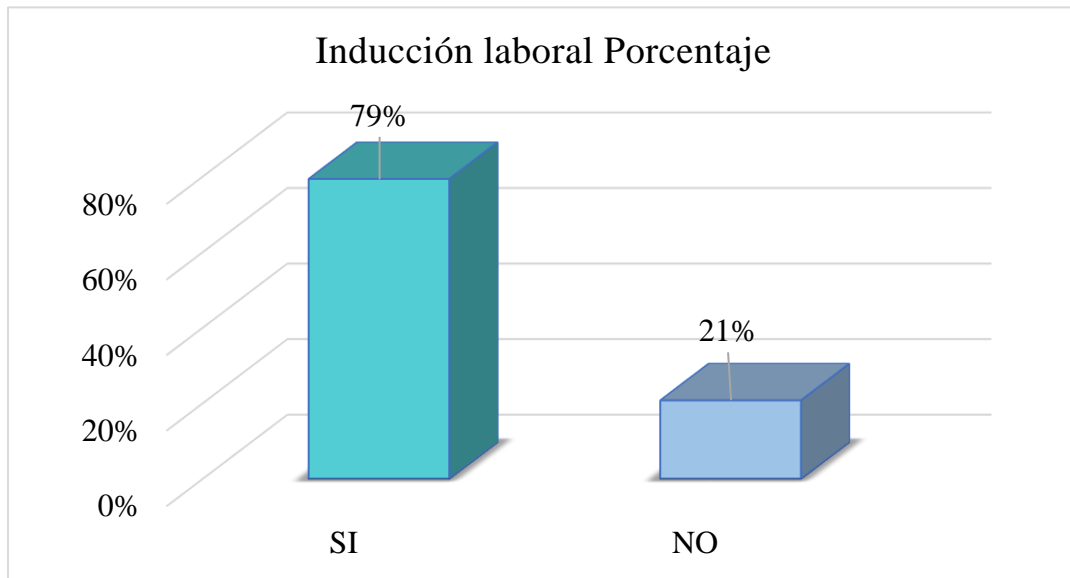
#### 4.4.6 Inducción de personal

La inducción laboral es una de las funciones del área de recursos humanos y una de las más importantes, es esta etapa el nuevo empleado tiene sus primeros acercamientos a los procesos internos de la organización, de esta depende que el empleado se sienta integrado a la empresa y comprometido para lograr los objetivos establecidos.

De la investigación realizada se obtienen los siguientes datos de los 29 empleados 23 de ellos respondieron que al momento de ingresar a la cooperativa recibieron inducción laboral, mientras que los 6 empleados respondieron que no recibieron una inducción al puesto (ver figura 36).

Existe una deficiencia en el proceso de inducción, este se debe realizar al 100% del personal que ingresa a la cooperativa.

**Figura 36.** Personal que recibió inducción al puesto de trabajo



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

El dentro de los responsables de impartir la inducción laboral se encuentra el Gerente General, jefaturas y los compañeros de trabajo que tenga los conocimientos y la experiencia en el área de trabajo no existe un personal responsable de impartir una inducción general y específica.



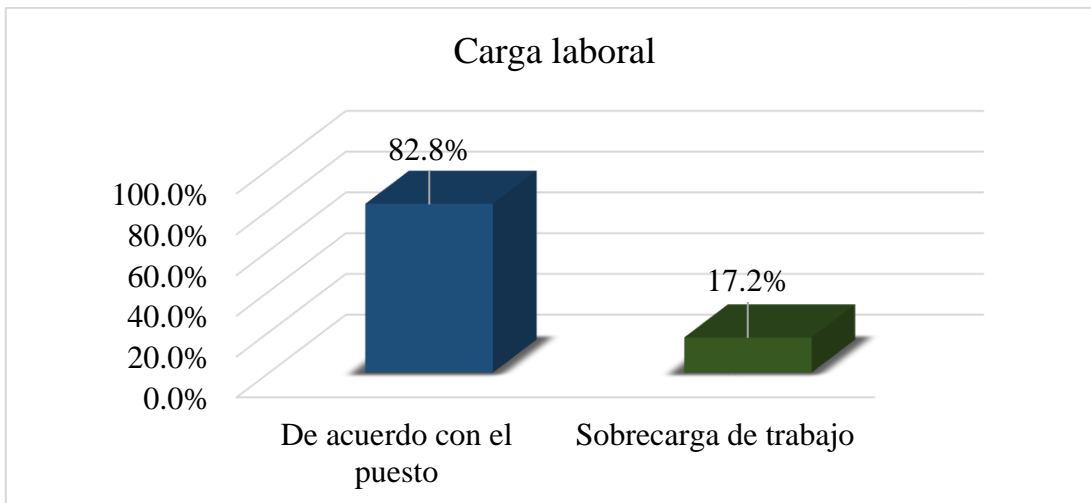
#### 4.4.7 Funciones del puesto de trabajo

Las funciones del puesto de trabajo son definidas en el Manual de puestos y funciones que la empresa debe elaborar para una adecuada distribución de tareas y responsabilidades en cada puesto de trabajo, además, se define el objetivo que debe alcanzar los empleados para lograr las metas establecidas y contribuir al crecimiento de la organización.

Mediante la investigación se identificó la opinión de los empleados en relación a la carga de trabajo según los puestos, se obtuvieron los siguientes datos el personal respondió en un 82.76% que su carga de trabajo es acuerdo a su puesto de trabajo mientras que un 17.24% respondió que posee una sobrecarga de trabajo (ver figura 37), en algunas de las áreas se necesita la contratación de más personal debido al crecimiento que ha tenido la cooperativa en los últimos años y una adecuada distribución de funciones.

El Gerente General, el contador, los auxiliares contables, ejecutivos de negocios y vigilantes expresan tener una sobrecarga de trabajo mientras que el resto de los empleados respondieron que su carga de trabajo es de acuerdo al puesto.

**Figura 37.** Carga de trabajo en los puestos de “ACAASS DE R.L”



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

En ACAASS de R.L no existe una descentralización adecuada de funciones en algunos puestos de trabajo lo que provoca sobrecarga por algunos puestos, siendo estos claves para el buen funcionamiento de la cooperativa, no existe una adecuada y actualizada

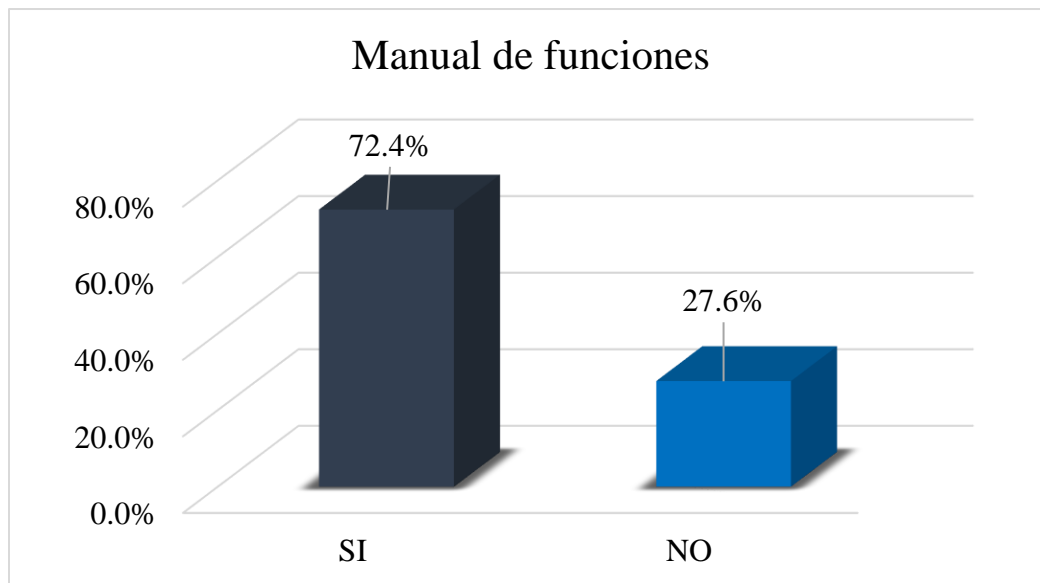
distribución las funciones por cada puesto debido a que no se cuenta con manuales actualizados.

Es necesario que la Cooperativa elabore los instrumentos necesarios y que sean proporcionados a cada empleado para que puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada en los puestos de trabajo.

Los manuales de funciones ayudan a los empleados a realizar las funciones y tareas que el puesto requiere con la mayor eficiencia y evita cometer errores en el proceso. Es por eso que se deben crear manuales actualizados por puesto de trabajo y que sean proporcionados a cada trabajador de la cooperativa y a las futuras contrataciones de la cooperativa.

Del total de las respuestas obtenidas por los empleados de “ACAASS DE R.L” un 72.41% respondieron que sí cuentan con un manual de funciones mientras que un 27.59% respondió que no cuentan con un manual de funciones (ver figura 38). Es necesario que la Cooperativa elabore los instrumentos necesarios, además, que sean proporcionados a cada empleado para que puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada en los puestos de trabajo.

**Figura 38.** Personal que cuenta con manual de funciones en “ACAASS DE R.L”



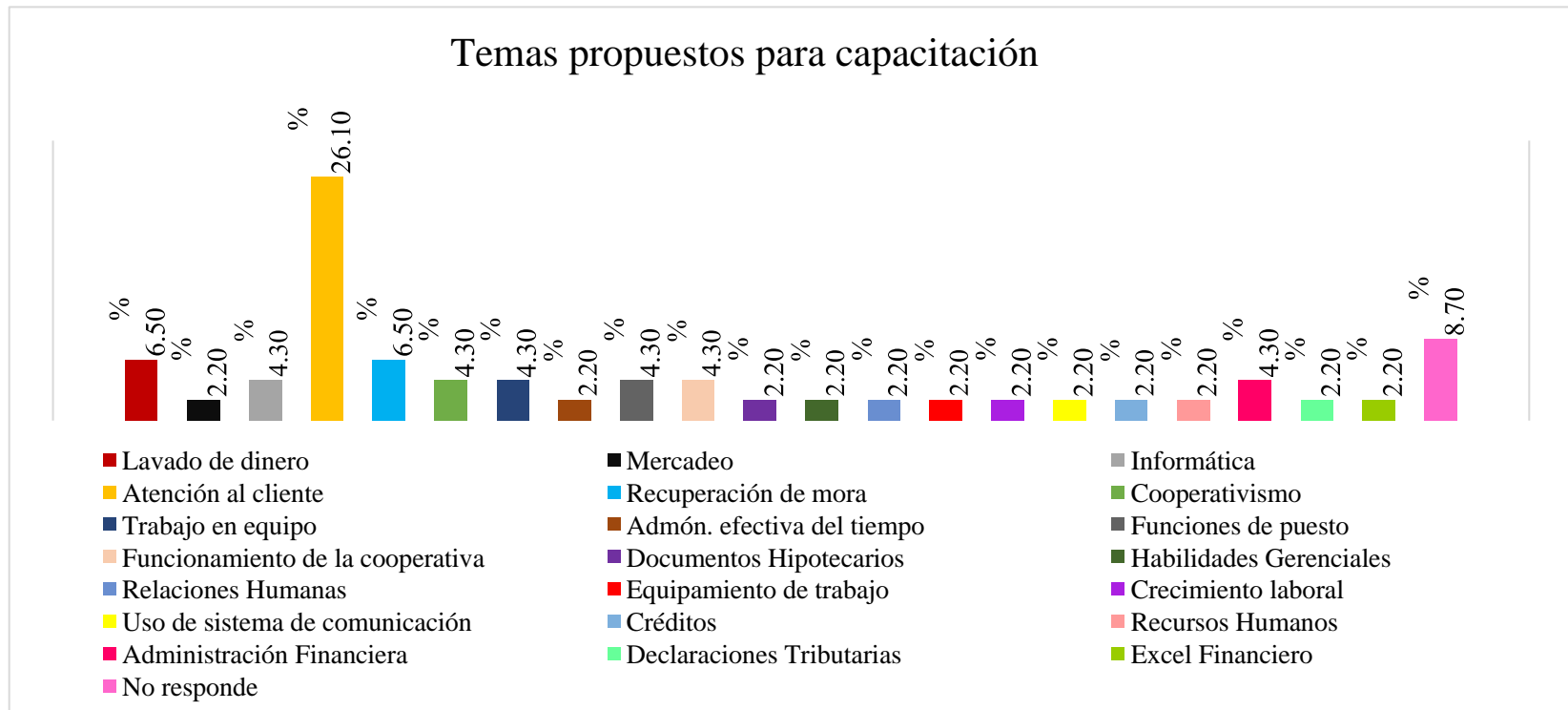
*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

#### **4.4.8 Capacitación**

Dentro de las funciones principales de la Gerencia de Recursos Humanos se encuentra la planificación y desarrollo de capacitaciones para la formación del personal que labora en la cooperativa a medida que conozcan los nuevos procesos a implementar en la asociación, con el propósito de contar personal capaz y eficiente en las funciones que desempeñan, se busca potencializar las cualidades del talento humano.

El personal de ACAASS de R.L respondió más del 75% que reciben capacitaciones de tres a dos veces en el año mientras que el otro 13% respondió que reciben una vez al año y 10% respondió que no recibe capacitaciones para desempeñarse en el puesto (ver figura 39). Es necesario que se involucre a todos los empleados en temas de interés por área y se incluyan a todos los empleados de la cooperativa en temas gestión y administración de personal.

**Figura 39.** Temas propuestos para capacitación.



Fuente. Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Los temas de mayor interés para el personal de la Asociación Cooperativa son los relacionados al personal, como la atención al cliente, funciones del puesto de trabajo, lavado de dinero, créditos, Excel financiero, la recuperación de mora, informática, administración financiera funcionamiento de la cooperativa y funciones del puesto los cuales deberán ser considerados para formar y mejorar el rendimiento de los empleados.

Temas de interés para capacitaciones según puestos de trabajo donde el jefe de recuperación propone temas de recuperación de mora y usos de sistema de comunicación, jefe de agencia propone, temas de trabajo en equipo, atención al cliente, administración de tiempo, y habilidades gerenciales, al jefe de negocios temas de atención al cliente, jefe de informática temas de cooperativismo, la gerencia temas de Administración financiera y Excel financiero, al igual que los auxiliares contables y declaraciones tributarias. La cooperativa deberá considerarlos para potenciar los conocimientos en sus empleados y sean beneficio de la cooperativa.

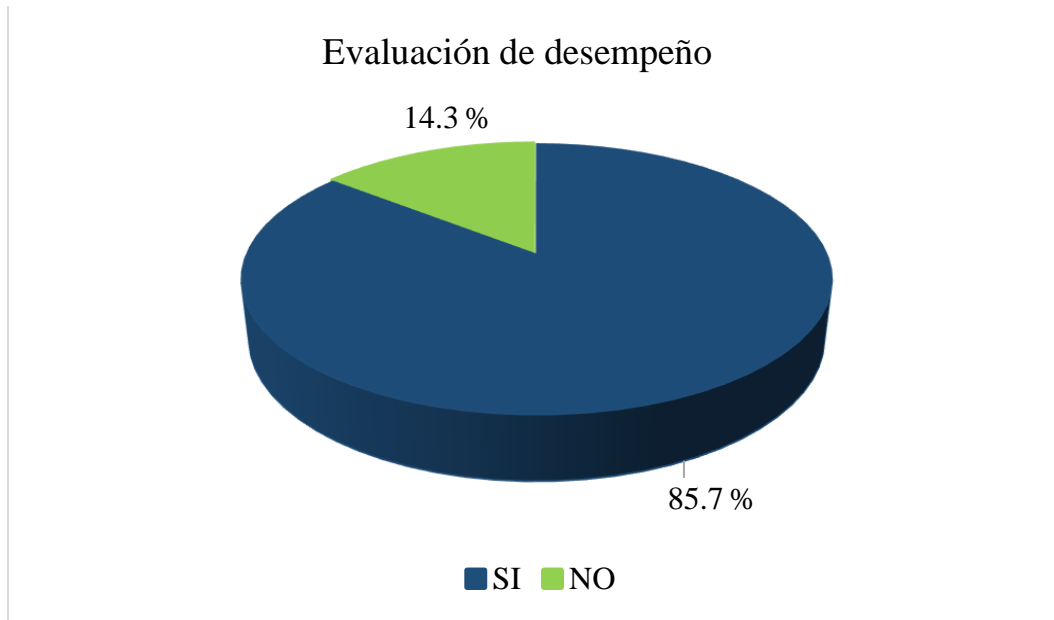
#### **4.4.9 Evaluación de desempeño.**

Las evaluaciones de desempeño deben ser elaboradas y aplicadas con un objetivo bien definido, para que estas arrojen los resultados que esperamos obteniendo información necesaria para la toma de decisiones, ya sean elaboración planes de capacitación para solventar deficiencias identificadas, ascensos de puestos, e incluso dejar de requerir los servicios de una persona.

Un 86% del total de los encuestados respondieron que si se realiza evaluación del desempeño para evaluar el cumplimiento de las metas. Solo un 14% de los encuestados respondieron que no se realiza (ver figura 40). La evaluación del desempeño se debe realizar al 100% del personal para verificar que todos estén cumpliendo con las metas asignadas de su puesto y que realicen un buen desempeño para las partes interesadas.

Las evaluaciones de desempeño que ejecuta la cooperativa a los empleados son evaluaciones generales debido a que la cooperativa no con evaluación específicas según el cargo que desempeñen.

**Figura 40.** porcentaje de evaluaciones de desempeño periódicas realizadas



*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Las evaluaciones se deberán realizar de manera específica por puesto, de acuerdo a la descripción y perfil, las cuales deberán ser realizadas por los compañeros de su círculo de trabajo para su efectividad y que permita realizar cambios de mejoras cuando sea necesario.

## 4.5 Conclusiones

- Mediante la investigación realizada se puede determinar la necesidad de contar con una gerencia responsable de la administración del personal en la cooperativa “ACAASS DE R.L” opinión que es compartida por todos los miembros del consejo de administración y sus trabajadores.
- La cooperativa “ACAASS DE R.L” no posee una adecuada descentralización y distribución de funciones, en los puestos de trabajo, debido a la falta de herramientas como manuales de funciones lo que provoca que los procesos sean lentos e ineficientes y con una sobrecarga de trabajo en algunos puestos.
- La cooperativa no cuenta con una estructura organizativa actualizada, debido al crecimiento en los últimos años, por lo que no se identifica el nivel jerárquico dentro de la organización, ni las líneas de mando.
- No existe un procedimiento de reclutamiento de personal específico que funcione como guía para las contrataciones del personal de un puesto de trabajo el proceso de contratación es realizado por la gerencia general considerando aspectos básicos para desempeñarse en un puesto por medios de archivos de hojas de vida o recomendaciones del personal.
- En Cooperativa no cuenta con un procedimiento de inducción de personal, ni con personal responsable de guiar al nuevo empleado para desempeñarse en el puesto de trabajo tampoco cuenta con un procedimiento de evaluación de personal acerca de su rendimiento en el trabajo según lo planificado.

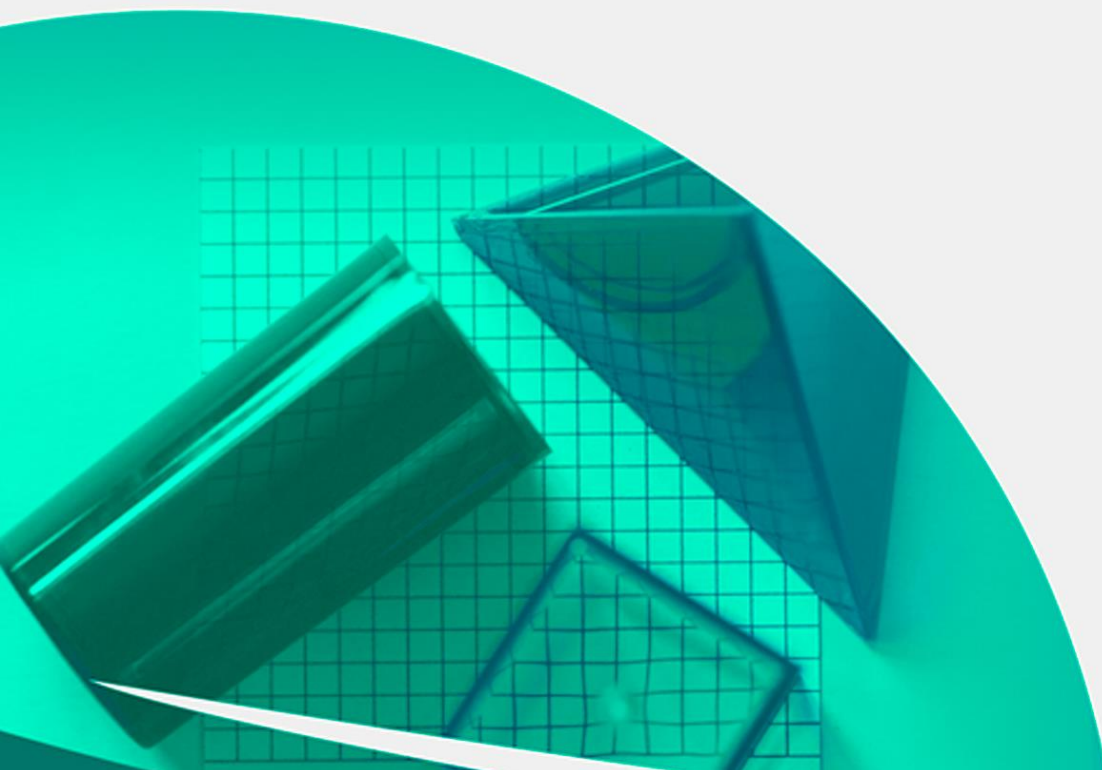
#### **4.6 Recomendaciones**

- Para la gestión adecuada y administración del personal se le recomienda a la Asociación Cooperativa, “ACAASS DE R.L” la creación de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Actualizar la estructura organizativa de la Asociación Cooperativa, considerando una reestructuración de la organización, debido al crecimiento que ha experimentado en los últimos dos años.
- Elaborar manual de funciones de puestos que sirva como herramienta base para selección, inducción del personal y las evaluaciones de desempeño.
- Realizar y aplicar un manual de procedimientos de reclutamiento, inducción y evaluación, para la gestión de personal idóneo, que cumplan con los objetivos de la cooperativa, así mismo como guía en el proceso de capacitación del personal nuevo y para la realización de las evaluaciones de desempeño.
- Realizar una adecuada distribución de las funciones por puestos de trabajo en donde exista un equilibrio, entre carga de trabajo, remuneraciones e incentivos recibidos para el beneficio del personal de la Asociación Cooperativa.



# **5 CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA DE SOLUCIÓN DE LA CREACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE “ACAASS DE R.L”**



En el análisis de la situación actual de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L” se identificó que, para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, no se cuentan con los instrumentos adecuados (manuales desactualizados), que no orientan ni permiten realizar dichos procesos de una manera práctica y eficiente.

Asimismo, la estructura organizativa de la cooperativa se encuentra desactualizada, porque no refleja los puestos que demanda el crecimiento que ha experimentado en los últimos años; lo que no permite realizar los perfiles y la descripción de los puestos de trabajo, que necesita para desarrollar los flujos de trabajo; creando así un problema para el reclutamiento y selección de personal.

Es por ello que la propuesta de investigación consiste en la creación de la Gerencia de Recursos Humanos para viabilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, que respondan al crecimiento experimentado.

Se incluyen: 1. la Actualización de la Estructura Organizativa para la cooperativa donde se reflejen las Gerencias y los puestos de trabajo, que son necesarias para fundamentar el desarrollo de la misma y 2. los instrumentos organizativos tales como Manual de Perfil y Descripción de Puestos, Manual de Procesos de Reclutamiento, Inducción y Evaluación de Personal donde se proponen los procesos a seguir para cada etapa de la gestión del personal, la selección, necesidades de reclutamiento, fuentes de reclutamiento, instrumentos para la selección del personal, la contratación y la inducción de personal, procedimiento general de inducción, y procedimiento específico de inducción que deberá recibir cada empleado al ser contratado en el puesto de trabajo.

Finalmente, el proceso de Evaluación de personal, propuesta de evaluación 360 grados por puesto de trabajo elaborada según perfil y descripción de puestos.



# MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

---

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de  
Responsabilidad Limitada

Agosto 2022 - Primera Versión

## Contenido Manual de Descripción y Análisis de Puestos

1. Introducción.....	3
2. Objetivo General.....	3
2.1. Objetivos Específicos.....	3
3. Estructura Organizativa.....	4
4. Propuesta de descripción y perfil de puestos para la “ACAASS DE R.L”.....	7
4.1. Auditor Interno.....	7
4.2. Oficial De Cumplimiento.....	10
4.3. Gerente General.....	13
4.4. Jefe De Agencia.....	17
4.5. Asistente Administrativa.....	20
4.6. Gerente De Negocios.....	22
4.7. Jefe De Negocios.....	25
4.8. Ejecutivos Integrales.....	28
4.9. Jefe De Recuperación.....	32
4.10. Ejecutivo De Recuperación.....	35
4.11. Ejecutivo De Marketing Digital.....	38
4.12. Gerente Financiero.....	41
4.13. Contador.....	45
4.14. Auxiliar Contable.....	49
4.15. Jefe De Operaciones.....	52
4.16. Cajero/A.....	55
4.17. Gerente De Recursos Humanos.....	58
4.18. Asistente De Recursos Humanos.....	62
4.19. Servicios Generales.....	65
4.20. Agente De Seguridad.....	67
4.21. Motorista Y Publicista (Logística).....	70
4.22. Gerente De Planificación Y Tecnología.....	73
4.23. Jefe De Informática.....	76

## **5.1 Manual de Descripción y Análisis de Puestos Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada.**

### **Introducción**

El manual de descripción y análisis de puestos es una herramienta administrativa que define cada tarea a desarrollar, establece responsabilidades en cada puesto de trabajo y además se definen las líneas de mando dentro de una institución.

El presente manual contiene la descripción y análisis de cada puesto de trabajo que actualmente existen en la cooperativa “ACAASS DE R.L” se realizó la actualización ya que algunos puestos de trabajo han tenido cambios en relación a las funciones que desarrollan, la creación de nuevas gerencias y puestos estratégicos para ayudar al crecimiento de la cooperativa.

En la descripción de cada puesto se establecen las responsabilidades y se detallan cada una de las actividades (tareas) a desempeñar. En el análisis se establece el perfil del candidato a ocupar el puesto de trabajo.

### **Objetivo General**

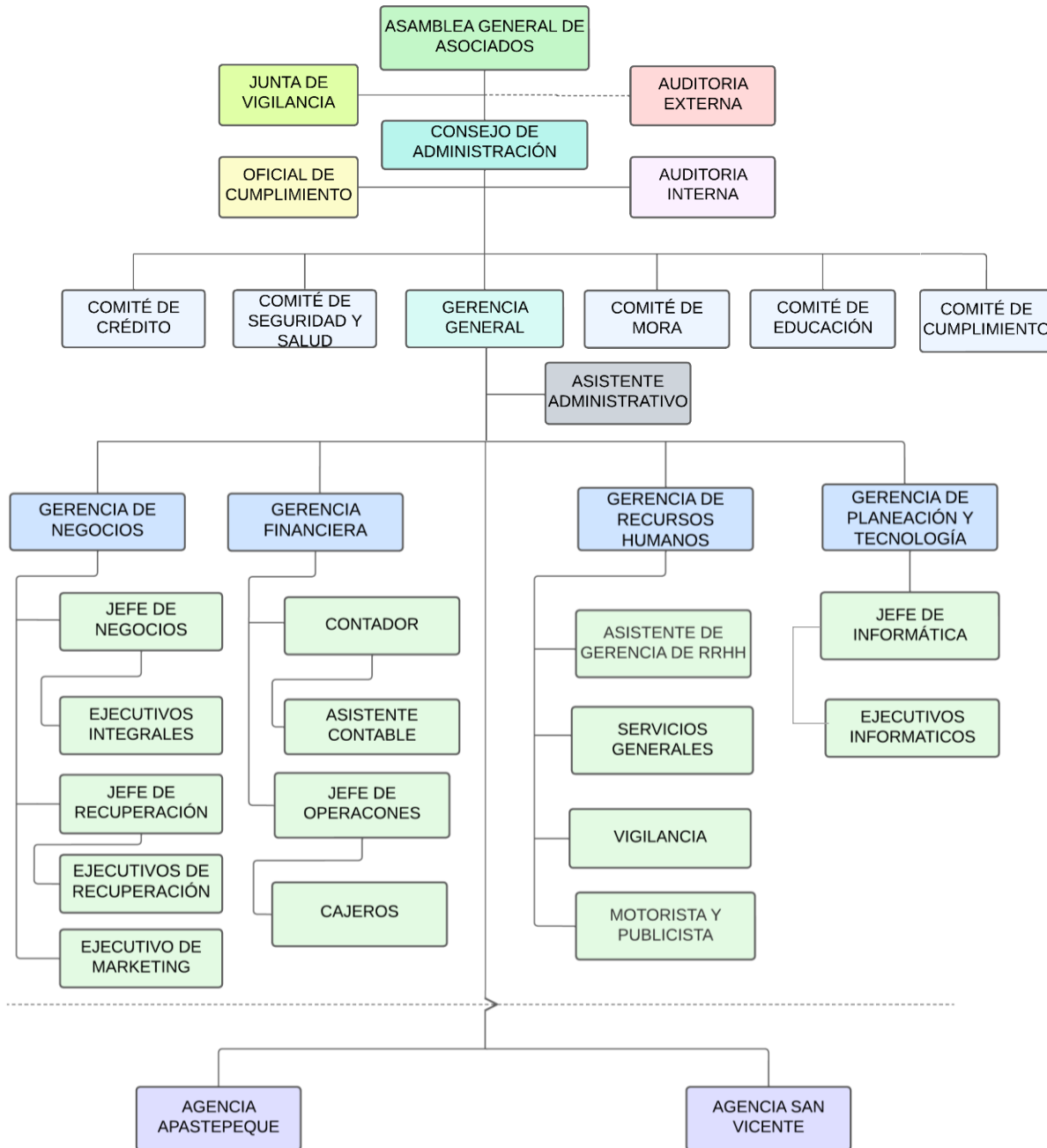
Establecer el Manual de descripción y análisis de puestos de trabajo de la cooperativa “ACAASS DE R.L”

### **Objetivos específicos**

- Definir las responsabilidades y actividades a desarrollar en los puestos de trabajo
- Establecer los perfiles de los puestos de trabajo para los candidatos a ocuparlos
- Definir la estructura organizativa mediante la descripción y análisis de cada puesto de trabajo en relación a la jerarquía existente

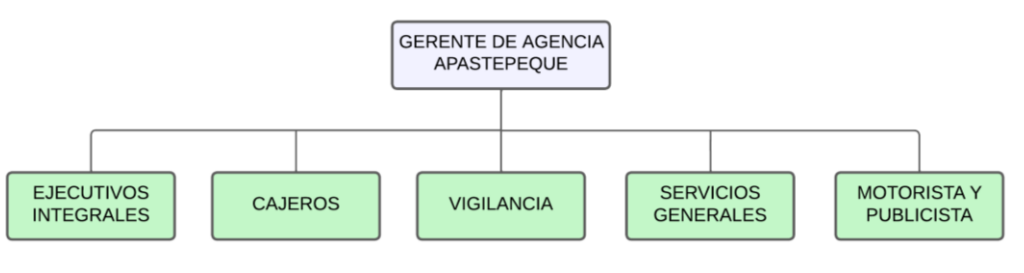
### **5.1.1 Estructura Organizativa propuesta para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada**

Figura 41. Estructura organizativa de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”



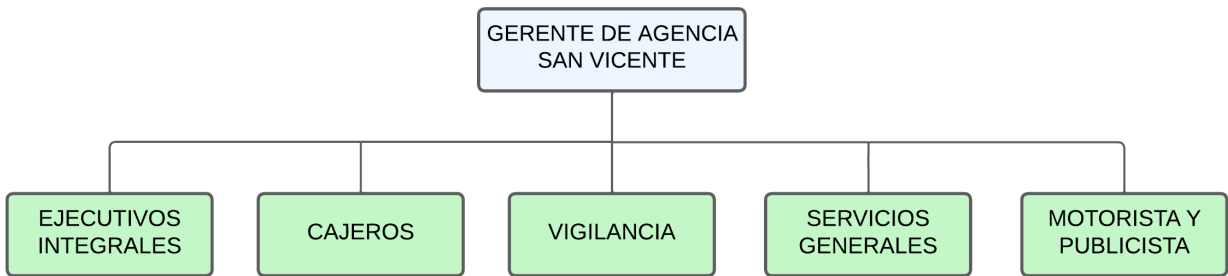
Fuente. Estructura organizativa propuesta elaborada por el equipo de trabajo.

**Figura 42.** Estructura organizativa de Agencia Apastepeque



*Fuente.* Estructura organizativa de agencia Apastepeque, elaborada por el equipo de trabajo.

**Figura 43.** Estructura Organizativa de Agencia San Vicente



*Fuente.* Estructura organizativa de Agencia San Vicente, elaborada por el equipo de trabajo.

Nueva estructura organizativa propuesta de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada, la cual se encuentra estructurada por el ápice estratégico compuesto por el Consejo de Administración, seguido de tecno estructura junta de vigilancia y auditoría externa, la asamblea general de asociados seguido de tecno estructura oficial de cumplimiento y la auditoría interna y finalmente la Gerencia General, con los cinco comités con los que cuenta la cooperativa, comité de crédito, de seguridad y salud, de mora, de educación y cumplimiento quienes se encuentran bajo el mando de la asamblea general de asociados.

La Gerencia General como el ente organizativo tiene a su cargo directamente al asistente administrativo quien acompaña y coordina las actividades de la gerencia, seguido de una reestructuración que se encuentra compuesta por cuatro gerencias la gerencia de negocios, la gerencia financiera, la Gerencia de Recursos Humanos y la de planeación y

tecnología. Anteriormente compuesta por jefaturas, las cuales conforme al crecimiento y desarrollo de la cooperativa y conforme a los resultados obtenidos de la investigación desarrollada, se propone realizar una adecuada distribución de la función para mejorar el desempeño de los empleados y así obtener un mejor rendimiento de la cooperativa.

Gerencia de Negocios responsable del jefe de negocios quien a su vez es el jefe inmediato de los ejecutivos integrales. También tiene a su cargo al jefe de recuperación quien tiene autoridad sobre los ejecutivos de recuperación. También tiene responsabilidad directa con el ejecutivo de marketing quien se encarga de la publicidad y promoción de la cooperativa.

La Gerencia Financiera quien es jefe inmediato del contador y el jefe de operaciones de la cooperativa. El contador es el jefe inmediato de los auxiliares contables. Y el jefe de operaciones quien es responsable de los cajeros de la agencia matriz.

Seguidamente se propone la Gerencia de Recursos Humanos responsable de talento humano de la cooperativa la cual tiene bajo su responsabilidad al asistente de recursos humanos, a los servicios generales, a la vigilancia, los motoristas y publicistas. Luego se encuentra la gerencia de planeación y tecnología quien tiene a su cargo directamente al jefe de informática.

Finalmente, la gerencia de general tiene a su cargo a las dos agencias con las que cuenta la cooperativa agencia de Apastepeque y su segunda agencia San Vicente. La estructura organizativa de agencia Apastepeque se encuentra estructurada por el jefe de agencia, ejecutivos integrales, cajeros, vigilantes, servicios generales, y motorista y publicista todos bajo la responsabilidad del jefe de agencia quien es responsable de presentar resultados al Gerencia General de la Asociación Cooperativa.

La estructura organizativa de agencia San Vicente se encuentra conformada por el jefe de agencia, ejecutivos integrales, cajeros, vigilantes, servicios generales, y motorista y publicista todos bajo la responsabilidad del jefe de agencia quien es responsable de presentar resultados a la Gerencia General de la Asociación Cooperativ



### 5.1.2 Propuesta de descripción y perfil de puestos para la Asociación Cooperativa.

**Figura 44.** Descripción y perfil de puestos del Auditor interno

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Auditor Interno		
<b>Jefe inmediato:</b> Consejo de Administración		
<b>Supervisa a:</b> todo el personal de “ACAASS DE R.L”.		
<b>Descripción del puesto:</b> Controlar y gestionar todo tipo de riesgos dentro de la cooperativa, a través del buen criterio y conocimientos sólidos de procedimientos contables, llevando a cabo todo tipo de auditoría, determinando su alcance y desarrollar planes anuales.		
<b>Responsabilidades:</b> Detectar los riesgos económicos y financieros dentro de la cooperativa, verificando exhaustivamente todos los procesos que se realizan para el buen funcionamiento de la cooperativa		
Nº	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Revisar las operaciones de la cooperativa e informar a la gerencia y al Consejo de Administración sobre aspectos a mejorar	Diario
2	Revisar e informar las operaciones mal registradas y efectuar las recomendaciones para solventarlas a fin de garantizar la confiabilidad de los registros contables	Diario
3	Revisar los estados financieros y reportes de alta importancia de la cooperativa	Mensual
4	Llevar un registro de control de las auditorias y darles seguimiento	Mensual

5	Fortalecer los controles y el manejo administrativo y operativo de la cooperativa	Mensual
6	Coordinar las reuniones con la gerencia y demás personal necesario para fortalecer los controles internos de la cooperativa cuando sea necesario	Trimestral
7	revisar y verificar el uso de los formularios establecidos para el cumplimiento de las leyes fiscales	Trimestral
8	Revisar los expedientes de ahorros y de créditos de los asociados	Trimestral
9	Revisar la aplicación de los reglamentos y políticas en materia de prevención de lavado de dinero y activos y financiamiento del terrorismo	Semestral
10	Revisar la aplicación de las políticas y reglamentos del centro financiero	Semestral
11	Elaboración de plan de trabajo anual en base a diagnóstico realizado y áreas débiles que necesitan ser mejoradas	Anual
12	Elaboración de cronograma de actividades a realizar durante cada año	Anual
13	Ejercer cualquier otra función encomendada por el Consejo de Administración.	Diario

#### Perfil del candidato

<b>Nombre del Puesto:</b>	Auditor Interno
<b>Jefe Inmediato:</b>	Consejo de Administración
<b>Supervisa a:</b>	Todo el personal de “ACAASS DE R.L”.
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Examinar y evaluar la correcta aplicación de los sistemas de control interno, vigilando la preservación e integridad del patrimonio de la Cooperativa, así como la eficiencia, transparencia y gestión económica, proponiendo medidas predictivas y correctivas a la Gerencia General y al Consejo de Administración.

<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo todo el ciclo de la auditoría interna</li> <li>• Gestionar riesgos y controlar las operaciones de la cooperativa</li> <li>• Obtener y analizar documentación contable, informes y todo tipo de información de alta relevancia</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<p><i>Interno:</i> Todo el personal</p> <p><i>Externo:</i> Asociados y clientes</p>
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 45 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o Economía (Indispensable)
<b>Experiencia Profesional:</b>	<p>1 año de experiencia</p> <p>2 a 4 años como Auditor/a (deseable)</p>
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en Contabilidad y Auditoría</li> <li>• Control de presupuestos</li> <li>• Capacidad de supervisar y organizar procedimientos y políticas empresariales</li> <li>• Implementación de procedimientos administrativos</li> </ul> <p>Manejo de paquete básico de Office</p>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsable</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de auditor interno de acuerdo a las funciones que desempeña.

**Figura 45.** Descripción y perfil de puestos del oficial de cumplimiento

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Oficial de Cumplimiento		
<b>Jefe inmediato:</b> Consejo de Administración		
<b>Supervisa a:</b> todo el personal de “ACAASS DE R.L”.		
<b>Descripción del puesto:</b> Brindar asesoramiento a la cooperativa en general en materia de prevenir el lavado de dinero y de activos, así como del financiamiento al terrorismo, supervisando el sistema que se utiliza para tal fin		
<b>Responsabilidades:</b> Verificar y validar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el manual contra la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, así como de la normativa emitida por el organismo de control		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Revisar las operaciones financieras de los asociados para verificar su procedencia	Diario
2	Reportar las operaciones a la UIF que sobrepasen el umbral establecido en la ley de prevención de lavado de dinero y activos	Diario
3	Llevar un registro de control de las operaciones reportadas reguladas por ley	Diario
4	Reportar y llevar un registro de control de las operaciones sospechosas reguladas	Diario
5	Llevar un registro de control de los oficios de información requerida por la UIF	Diario
6	Revisar y verificar el uso del formulario para prevención de lavado de dinero y activos de la cooperativa en los expedientes de los asociados	Mensual

7	Mantener el archivo de los expedientes de ahorros y de créditos de los asociados y clientes reportados a la UIF de la FGR.	Mensual
8	Coordinar reuniones con el comité de cumplimiento, presentar informe de las operaciones reportadas, capacitaciones brindadas y otros aspectos relacionados con el tema de Prevención de Lavado de Dinero y Activos de la cooperativa	Trimestral
9	Revisar y actualizar la política de “conozcamos a nuestros clientes, asociados y empleados”	Semestral
10	Revisar y actualizar el Código de Ética para Prevención de Lavado de Dinero y Activos	Semestral
11	Elaboración de plan de capacitaciones en materia de prevención de lavado de dinero y activos	Anual
12	Elaboración de cronograma de capacitaciones a realizar en materia de prevención de lavado de dinero y activos	Anual
13	Ejercer cualquier otra función encomendada por el Consejo de Administración para la buena marcha y seguridad de la cooperativa	Diario

#### Perfil del candidato

<b>Nombre del Puesto:</b>	Oficial de Cumplimiento
<b>Jefe Inmediato:</b>	Consejo de Administración
<b>Supervisa a:</b>	Todo el personal de “ACAASS DE R.L”.
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Supervisar las operaciones financieras para Prevenir el Lavado de Dinero y de Activos dentro de la cooperativa, además de capacitar y hacer cumplir la normativa legal e interna relacionada.
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar operaciones, transacciones y otro tipo de actividades que se realicen que tengan características irregulares o inusuales</li> <li>• Monitorear y analizar cuentas de acuerdo a niveles de riesgos u otras variables.</li> </ul>

	Aplicar políticas de Prevención contra el Lavado de Dinero y de Activos
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Externo:</i> Asociados y clientes</li> </ul>
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 40 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	2 años de experiencia en el puesto 3 a 5 años de experiencia en puestos similares (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en Leyes y Obligaciones de Lavado de Dinero y de Activos</li> <li>• Conocimiento en la Normativa Internacional de Organismos relacionados a la prevención del delito</li> <li>• Conocimiento sobre todas las operaciones que se realizan en la cooperativa</li> <li>• Capacidad de detección de procedimientos sospechosos</li> <li>• Conocer procesos de remisión de información a organismos supervisores</li> </ul> Manejo de equipo de oficina
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de oficial de cumplimiento de acuerdo a las funciones que desempeña.

**Figura 46.** Gerente General Descripción y perfil de puesto

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Gerente General		
<b>Jefe inmediato:</b> Consejo de Administración		
<b>Supervisa a:</b> Gerencia de Negocios, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Planificación y Tecnología, Jefe de Agencia y Asistente Administrativo		
<b>Descripción del puesto:</b> Velar por el cumplimiento de la ley, de los estatutos, manuales, reglamentos, políticas y demás disposiciones que afecten a la cooperativa, proponer y contribuir en el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros, así como de mejorar los ya existentes, tomando toda decisión de mayor relevancia para el cumplimiento de la visión de la cooperativa.		
<b>Responsabilidades:</b> Atraer recursos financieros necesarios para asegurar la solvencia y liquidez de la cooperativa		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Administrar los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicos de la cooperativa	Diario
3	Gestionar y controlar las disponibilidades de la cooperativa (liquidez y solvencia), manteniendo el flujo de efectivo adecuado, para el manejo eficiente de las operaciones financieras	Diario
4	Verificar en buen manejo del numerario en reserva para atender eficientemente las operaciones financieras de la cooperativa	Diario
5	Asignar los deberes a los empleados, dirigirlos y supervisarlos en sus labores, cumpliendo el reglamento interno de trabajo y manuales de puestos y funciones	Diario
6	Firmar junto con el presidente o vicepresidente la cuenta o cuentas bancarias, girar, endosar y cancelar cheques, letras de	Diario

	cambio, y otros títulos valores y documentos relacionados con la actividad económica de la cooperativa. (art.82, 52 lit. b) y art. 59 lit. c) de los estatutos	
<b>7</b>	Atender a los asociados, proveedores y otras instituciones relacionadas, públicas o privadas, e informar al Consejo de Administración de la gestión si es necesario	Diario
<b>8</b>	Atender a los empleados y resolver los problemas internos de la cooperativa con el apoyo del Consejo de Administración	Diario
<b>9</b>	Planificar las actividades de personal de forma coordinada, trabajo en equipo y revisar los informes de los jefes de área	Semanal
<b>10</b>	Programar, convocar y coordinar las reuniones con los cuerpos directivos comités de apoyo y del personal de la cooperativa	Semanal
<b>11</b>	Concurrir a las reuniones del Consejo de Administración, junta de vigilancia y los comités de apoyo, cuando estos lo requieran	Semanal
<b>12</b>	Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y fiscales de la cooperativa.	Mensual
<b>13</b>	Elaborar y presentar informes financieros para el Consejo de Administración y Junta de Vigilancia	Mensual
<b>14</b>	Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad, principales y auxiliares, estados financieros y declaraciones fiscales.	Mensual
<b>15</b>	Presentar al Consejo de Administración, Balance de Situación Financiera, Estados de Resultados Económicos y otros.	Mensual
<b>16</b>	Revisar y evaluar la ejecución del presupuesto de gastos y medir su eficiencia	Mensual
<b>17</b>	Revisar y evaluar el cumplimiento de metas según los presupuestos de ingresos	Mensual
<b>18</b>	Revisar los estados financieros y evaluar la situación económica y financiera de la cooperativa	Mensual
<b>19</b>	Gestionar capacitación para los cuerpos directivos, comités de apoyo y empleados para un mejor desempeño de sus funciones	Trimestral



20	Establecer y verificar los controles internos necesarios para el buen manejo de las operaciones económicas y financieras.	Semestral
21	Elaborar y presentar la memoria de labores y presentarla al Consejo de Administración y Junta de Vigilancia para su aprobación	Anual
22	Presentar la memoria de labores y el plan general de trabajo a la Asamblea General cuando así lo requiera el Consejo de Administración	Anual
23	Elaborar y presentar el Plan Operativo Anual y el Presupuesto General al Consejo de Administración y Junta de Vigilancia para su aprobación	Anual
24	Elaboración, presentación, ejecución y evaluación de proyectos de la cooperativa y establecer los objetivos, metas y estrategias y presentar los resultados	Anual
25	Elaborar y actualizar las normas internas de operación y presentarlos al Consejo de Administración para su aprobación	Anual
26	Todo lo demás que estime necesario para la buena dirección y administración de la cooperativa que esté autorizado por el Consejo de Administración	Diario

#### Perfil del candidato

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente General
<b>Jefe Inmediato:</b>	Consejo de Administración
<b>Supervisa a:</b>	Gerente de Negocios, Gerente Financiero, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Planificación y Tecnología, jefe de Agencia y Asistente Administrativo
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Administrar eficientemente los recursos de la Asociación Cooperativa para la generación de beneficios económicos de la organización
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo de Administración</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y asesorar periódicamente al Consejo de Administración sobre la gestión económico-financiera y administrativa de la cooperativa</li> <li>• Dictar las disposiciones que estime convenientes a fin de asegurar el cumplimiento de objetivos de la cooperativa</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	30 a 40 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Contaduría Pública o carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	3 años de experiencia en puestos de alta dirección o Gerencia 5 años de experiencia en Administración de Gerencia (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Recurso Humano</li> <li>• Conocimientos en fundamentos Financieros y Contables</li> <li>• Conocimientos en Diseño y Planificación Estratégica</li> <li>• Conocimientos en Evaluación de Proyectos</li> <li>• Análisis Financiero</li> <li>• Elaboración de Presupuestos</li> <li>• Conocimientos en Marketing</li> <li>• Conocimientos en Informática</li> <li>• Conocimiento de las Leyes Tributarias y las Regulaciones.</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de Gerente General de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 47. Descripción y perfil del puesto del jefe de agencia

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Jefe de Agencia		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> todo el personal de la agencia de la cooperativa		
<b>Descripción del puesto:</b> Elaborar el plan financiero de la agencia, apoyar y supervisar las gestiones de campo del personal de colocación y recuperación de créditos, así como de la captación. Controlar y Administrar el comportamiento de las carteras de ahorros, créditos y aportaciones de los asociados, garantizando un servicio eficaz, eficiente y oportuno.		
<b>Responsabilidades:</b> Controlar y administrar el Recurso Humano de la agencia, así como del equipo de oficina asignado.		
Nº	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Formular y proponer el programa de actividades para las gestión Económica-Administrativa de la agencia	Mensual
2	Establecer relaciones y efectuar visitas para la captación de nuevos asociados	Diario
3	Recopilar información sobre los diferentes productos y servicios financieros ofertados	Diario
4	Desarrollar estrategias innovadoras que aseguren el liderazgo y posicionamiento de la cooperativa	Mensual
5	Mantener información actualizada de los tipos de créditos y modalidades de captación que ofrece la competencia.	Diario
6	Distribuir, organizar y controlar diariamente, el trabajo de los ejecutivos de ahorro y créditos que pertenecen a la agencia	Diario
7	Rapidez en la resolución de solicitudes, realización de trabajo de campo (visitas de promoción y análisis) funciones y	Diario

	actividades, para el logro de las metas de colocación y recuperación	
8	Coordinar con las diferentes gerencias a fin de obtener en forma oportuna la información necesaria, para la evaluación del crecimiento de la agencia y toma de medidas correctivas	Mensual
9	Promocionar, brindar charlas y exposiciones sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa	Quincenal
10	Controlar y explicar las variaciones en cuanto a captación de ahorro y colocación de créditos	Quincenal
11	Verificar que el monto y las condiciones de pago de los créditos, guarden una razonable relación con la situación económica financiera del socio	Diario
12	Realizar seguimiento a asociados morosos de la cartera de créditos.	Diario
13	Prevenir y controlar los riesgos operacionales derivados de sus actividades, coordinación con la unidad de riesgos.	Mensual
14	Confeccionar las estadísticas e informes respectivos para los gerentes de las áreas respectivas en forma mensual y/o cuando sea requerido	Mensual
15	Realizar cualquier otra función encomendada por el gerente general	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Agencia	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	Todo el personal de la agencia de la cooperativa	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Dirigir y supervisar las actividades administrativas y operativas de la agencia, relacionadas fundamentalmente con el otorgamiento y recuperación de los créditos, así como de la captación de ahorros	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del plan de trabajo anual de la agencia</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que la agencia cuente con los recursos necesarios para el buen funcionamiento</li> </ul> <p>Ejecutar y vigilar la ejecución de las actividades asignadas al personal operativo y comercial de la agencia</p>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<p><i>Interno:</i> Todo el personal</p> <p><i>Externo:</i> Asociados y clientes</p>
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 45 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	<p>1 a 3 años en puestos administrativos dentro de la Cooperativa (indispensable)</p> <p>3 a 5 años en puestos similares (deseable)</p>
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso administrativo</li> <li>• Manejo de Recurso Humano</li> <li>• Conocimiento en Administración Financiera y Contable</li> <li>• Conocimiento en Planificación Estratégica</li> <li>• Manejo y Evaluación de proyectos</li> <li>• Conocimiento en logística e informática</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de atención tareas simultáneas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de jefe de agencia de acuerdo a las funciones que desempeña.

**Figura 48.** Asistente Administrativo descripción y análisis de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Asistente Administrativo		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente general		
<b>Supervisa a:</b> áreas, unidades, jefaturas o gerencias designadas por el Gerente General		
<b>Descripción del puesto:</b> Supervisar las operaciones generales de la cooperativa, reportando a la Gerencia General de cualquier situación inconsistente. apoyar en la gestión y administración del área de Recursos Humanos para el buen funcionamiento y uso eficiente de los recursos de la cooperativa		
<b>Responsabilidades:</b> La responsabilidad directa es administrar y supervisar las operaciones de la cooperativa		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Asegurar el buen funcionamiento de la oficina	Diario
2	Planificar y coordinar las actividades generales de la oficina	Diario
3	Redactar los reportes correspondientes	Diario
4	Redactar, archivar y revisar documentos destinados a la Gerencia General	Diario
5	Archivar y organizar documentos físicos como digitales, tales como correos electrónicos relevantes administrativos	Diario
6	Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, eventos corporativos y otras actividades afines.	Diario
7	Mantener su área de trabajo limpia	Diario
8	Apoyar en la gestión y administración del talento humano	Diario
9	Velar por el cumplimiento de la normativa establecida	Diario
10	Ejercer cualquier otra función encomendada por la Gerencia General	Diario

<b>Perfil del candidato</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente Administrativo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Áreas, unidades asignadas por la Gerencia
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Planificar y controlar actividades del Gerente General.
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la agenda de actividades diarias del Gerente</li> <li>• Recepción de documentos dirigidos al Gerente.</li> <li>• Elaboración de Actas de juntas del Consejo de Administración y asignadas por Gerencia</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad</b>	18 a 45 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Estudiante Universitario Egresado o Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares (No indispensable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento en Administración y Gerencia</li> <li>• Capacidad de resolver conflictos</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Organizado</li> <li>• Habilidad de comunicación</li> <li>• Capaz de manejar el tiempo efectivamente</li> <li>• Honesto</li> <li>• Altos niveles de integridad</li> <li>• Responsable</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de asistente administrativo de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 49. Gerente de Negocios descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Gerente de Negocios		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> Jefe de Negocios, Jefe de Recuperación, Ejecutivo de Marketing Digital		
<b>Descripción del puesto:</b> Supervisar el trabajo de los empleados bajo su mando, diseñar e implementar estrategias empresariales para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de la cooperativa, garantizando el uso eficiente de los recursos asignados para ejecutar las tareas comerciales determinadas		
<b>Responsabilidades:</b> Desarrollar metas y objetivos para la adecuada gestión de negocios y lograr el crecimiento financiero de la cooperativa		
Nº	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Organizar y coordinar con los jefes de cada área las operaciones de Ejecutivos Integrales, de Recuperación y Publicidad	Diario
2	Supervisar las actividades de los empleados asignados	Diario
3	Supervisar los procesos de recuperación de moras de créditos	Diario
4	Supervisar y analizar las solicitudes de crédito	Diario
5	Revisar la proveniencia de fondos para aperturas de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo	Diario
6	Verificar que los ejecutivos realicen los procesos determinados para cada tarea asignada	Diario
7	Supervisar la publicidad que se le da a la cooperativa	Diario
8	Aprobar propuestas de publicidad	Semanal
9	Realizar reuniones con las diferentes áreas bajo mando para planificar actividades	Semanal
10	Verificar el cumplimiento de metas	Semanal



<b>11</b>	Realizar cronograma de actividades	Mensual
<b>12</b>	Revisar que se realicen los procesos de acuerdo a los manuales	Diario
<b>13</b>	Informar a la jefatura inmediata sobre cualquier anomalía en procesos mal ejecutados	Diario
<b>14</b>	Cumplir y hacer cumplir las políticas y reglamento de la cooperativa	Diario
<b>15</b>	Aplicar las bases legales a los procedimientos necesarios	Diario
<b>16</b>	Ejercer cualquier otra función encomendada por la Gerencia General	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente de Negocios	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de Negocios, Jefe de Recuperación, Ejecutivo de Marketing Digital	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Liderar y supervisar los procesos, garantizando la eficiencia en las operaciones comerciales, la rentabilidad de las actividades para impulsar el desarrollo de la cooperativa	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y coordinar todas las operaciones de colocación, captación, recuperación y publicidad</li> <li>• Supervisar el trabajo realizado en cada área bajo su cargo para mejorar la eficiencia y efectividad</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Externo:</i> Asociados y clientes</li> </ul>	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad:</b>	30 a 45 años	

<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios, Economía, Contaduría Pública o carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 a 2 años de experiencia en puestos de jefatura dentro de la Cooperativa 3 a 5 años de experiencia en puestos de jefatura (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente capacidad de organización</li> <li>• Habilidades de comunicación interpersonal</li> <li>• Conocimientos en métodos de investigación y técnicas de análisis de datos</li> <li>• Conocimiento de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa</li> <li>• Conocimiento en materia de Finanzas Corporativas</li> <li>• Capacidad de manejo de personal</li> <li>• Técnicas de uso de equipo informático</li> <li>• Conocimiento en uso de paquete básico de Office</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Honesto</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Respetuoso</li> <li>• Trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Excelente presentación personal</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de gerente de negocios de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 50. Jefe de Negocios descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Jefe de Negocios		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerencia de Negocios		
<b>Supervisa a:</b> Ejecutivos Integrales		
<b>Descripción del puesto:</b> Llevar el control de todas las tareas y actividades asignadas a los ejecutivos de colocación y captación, administrar todas las solicitudes de clientes y asociados para la adquisición de los servicios y productos financieros que brinda la cooperativa. verificar la aplicación correcta de los procedimientos para cada actividad ejecutada por cada uno de los ejecutivos		
<b>Responsabilidades:</b> Los resultados obtenidos de la aplicación de procedimientos para la colocación de créditos y captación de recursos ahorros		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Velar una excelente atención de los clientes, atendiéndoles con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio, brindándoles las gracias por preferimos	Diario
2	Llenar las solicitudes de ingreso de los asociados	Diario
3	Llenar las solicitudes de créditos de asociados	Diario
4	Verificar los documentos que deben llevar anexos las solicitudes de crédito, tanto del deudor y del fiador	Diario
5	Elaborar hoja de aprobación de crédito y gestionar mutuo respectivo	Diario
6	Mantener el ordenamiento de los documentos y expedientes de los asociados	Diario
7	Realizar recordatorios de cuotas vencidas	Diario
8	Revisar e-banking banco hipotecario y banco Atlántida/aplicaciones de cuotas de prestamos	Diario
9	Revisión de solicitudes de créditos rotativos	Diario

10	Planificar reunión con comité de crédito, comité de mora y ejecutivos integrales	Semanal
11	Planificar reunión con la Gerencia General, gerencia de negocios y jefes de áreas	Semanal
12	Elaboración de informes de colocación	Semanal
13	Generar reportes de cartera de préstamos, por línea de crédito, por calificación, por fuente de fondos y otros requeridos por la gerencia	Mensual
14	Generar reportes de morosidad y efectuar gestiones de recuperación en cumplimiento con el reglamento y/o política de recuperación de mora	Mensual
15	Efectuar gestiones de promoción para la colocación de créditos, visitas a instituciones de gobierno, centros escolares, ministerios, entre otras	Mensual
16	Velar por el cumplimiento de metas establecidas por la gerencia y Consejo de Administración	Mensual
17	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente para el buen manejo y fortalecimiento de la cooperativa	
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Negocios	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Negocios	
<b>Supervisa a:</b>	Ejecutivos Integrales	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Promover la colocación de créditos y la captación de ahorros en el mercado, controlar las operaciones, verificar el pago de créditos, supervisar y orientar personal a cargo	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar las solicitudes de créditos y de ahorro</li> <li>• Verificar la documentación presentada en las solicitudes</li> </ul> Mantener ordenados y al día los expedientes de asociados	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	

<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 45 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachiller Técnico Comercial o en Contabilidad Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Negocios o carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares 2 a 3 años en puestos similares (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Conocimiento de los productos y servicios de la cooperativa</li> <li>• Manejo de los programas de Office</li> <li>• Manejo de herramientas de oficina</li> <li>• Conocimiento de técnicas financieras</li> </ul> Identificación de mercado/clientes potenciales
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de comunicación y expresión</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Amable</li> <li>• Con iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Con orientación de trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de jefe de negocios de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 51. Ejecutivos integrales descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Ejecutivos Integrales		
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Negocios del Centro Financiero o Jefe de Agencia		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Encargado de la gestión de créditos y captación de ahorros en base al reglamento y políticas aprobadas búsqueda de nuevos mercados potenciales.		
<b>Responsabilidades:</b> Su responsabilidad directa es ejecutar las subfunciones y actividades siguientes:		
No	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Ofrecer una excelente atención a los asociados y clientes, atendiéndoles con amabilidad, respeto y espíritu de servicio, de forma ágil y oportuna.	Diario
2	Velar por una excelente atención de los clientes, atendiéndoles con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio, agradeciéndoles por preferirnos.	Diario
3	Visitas de campo a clientes potenciales y búsqueda de nuevos mercados potenciales	Diario
4	Llenar las solicitudes de ingresos de los asociados	Diario
5	mantener al día el libro de registro de asociados legalizado	Diario
6	Llenar los contratos y anexos de aperturas de cuentas de ahorros de asociados.	Diario
7	Llenar los formularios de “conoce a tu cliente” y declaración jurada	Diario
8	Mantener el ordenamiento de los documentos y expedientes de los asociados	Diario

9	Colaborar en las campañas publicitarias y promocionales de la cooperativa	Mensual
10	Cumplir con las metas establecidas por la Gerencia General y Consejo de Administración	Semanal
<b>Colocación</b>		
11	Gestionar la colocación de créditos	Diario
12	Hacer un análisis de la situación económica, ingresos, egresos y rentabilidad para determinar su capacidad de pago	Diario
13	Hacer valúo a negocio en créditos rotativos gestionar valúo para créditos hipotecarios	Diario
14	Llenar las solicitudes de crédito con los datos requeridos según el formato establecido	Diario
15	Presentar las solicitudes a su jefe inmediato para su análisis y aprobación, anexando los documentos requeridos	Diario
16	Llenar la solicitud de ingresos de nuevo asociado y anexar al expediente	Diario
17	Gestionar el desembolso del crédito en menos de 24 horas	Diario
18	Recuperar el crédito según las condiciones de pago establecidas en el contrato	Diario
19	Planificar las visitas por rutas y por zona geográfica para una recuperación eficiente	Diario
20	Efectuar cuadratura del dinero recibido y elaborar los recibos correspondientes	Diario
21	Entregar al cajero los recibos y el dinero recibido para el cierre diario	Diario
22	Coordinar con el jefe y el gestor de mora las visitas semanales de recuperación	Semanal
23	Planificar reunión con el jefe inmediato y presentar informe de colocación y recuperación	Semanal

24	Elaborar un plan de recuperación mensual en base a la cartera de créditos en mora	Mensual
25	Ejercer cualquier otra función encomendada por el Jefe de Negocios para mejorar el desempeño, los resultados y el fortalecimiento de la cooperativa	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Ejecutivos Integrales	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Negocios o Jefe de Agencia	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Captación de pósitos a plazo fijo, gestión y colocación de créditos.	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Promover el ingreso de nuevos asociados</li> <li>• Gestionar depósitos a plazo fijo con clientes potenciales</li> <li>• Gestión y colocación de créditos</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad</b>	18 a 45 años	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachiller Estudiante Universitario que haya cursado mínimo 3 años del pensum en las carreras de Negocios, Administración y carreras afines (deseable) Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios, Mercadeo o carreras afines (deseable)	
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares (No indispensable)	
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.</li> <li>• Identificación de clientes potenciales.</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del proceso de inscripción de los nuevos asociados.</li> <li>• Acompañamiento a los clientes y asociados durante el proceso de adquisición de los productos que ofrece la cooperativa.</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Manejo de motocicleta para cubrir rutas fuera del casco urbano donde se ubican los centros financieros</li> </ul>
<p><b>Características personales:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Respetuoso</li> <li>• Honesto</li> <li>• Organizado</li> <li>• Con iniciativa</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de ejecutivos integrales de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 52. Jefe de recuperación descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Jefe de Recuperación		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Negocios		
<b>Supervisa a:</b> Ejecutivo de Recuperación		
<b>Descripción del puesto:</b> Coordina la gestión de recuperación de cartera morosa, atención al cliente y técnico operativo, cumpliendo metas según planes de trabajo establecidos, así como la presentación de avances y resultados de las tareas y proyectos que ejecuta		
<b>Responsabilidades:</b> Aumentar la eficiencia en la recaudación de ingresos en coordinación con los ejecutivos y áreas administrativas, manejo y cuidado del equipo asignado		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Conocer la cartera de clientes	Diario
2	Verificar todos los créditos según clasificación (a, b, c, d, e)	Diario
3	Verificar el estado de los créditos morosos	Diario
4	Verificar y revisar el estado de los créditos de montos grandes	Diario
5	Velar por una excelente atención de los asociados con respeto y cortesía brindándoles asesoría para mantener su buen record crediticio	Diario
6	Revisión de cartera y expedientes de asociados en mora para una recuperación efectiva	Diario
7	Cobro de cuotas según acuerdos pactados en gestión de recuperación	Diario
8	Llevar control de pagaduría, depósitos en bancos y por orden de descuento	Diario
9	Efectuar cronograma de actividades de recuperación semanal por ruta o zona geográfica para la gestión de recuperación	Diario

<b>10</b>	Gestionar la recuperación de créditos según cronograma ya sea telefónicamente o por visita personal al asociado según planificación	Diario
<b>11</b>	Elaborar notas de cobro según sea el caso del índice de morosidad que presenta el asociado cumpliendo con el reglamento de recuperación de mora	Diario
<b>12</b>	Dejar evidencia de la gestión de recuperación realizada ya sea telefónicamente (en bitácora de registro) y si es por visita personal (en la nota de cobro)	Diario
<b>13</b>	Mantener el orden, aseo, higiene y seguridad de los expedientes de los asociados	Diario
<b>14</b>	Dirigir a sus colaboradores en sus funciones y cumplir con los horarios establecidos	Diario
<b>15</b>	Elaborar informe semanal de recuperación y plan de actividades semanales	Semanal
<b>16</b>	Elaborar un plan de recuperación mensual en base a la cartera de créditos en mora	Mensual
<b>17</b>	Realizar valúo de algunos tipos de propiedades (perito valuador)	Cuando sea requerido
<b>18</b>	Controlar procesos jurídicos de los créditos clasificación “e”	Cuando sea requerido
<b>19</b>	Revisar la documentación de procesos judiciales iniciados	Cuando sea requerido
<b>20</b>	Ejercer cualquier otra función encomendada por el jefe inmediato o gerente para el buen manejo y fortalecimiento de la cooperativa	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Recuperación	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Negocios	
<b>Supervisa a:</b>	Ejecutivos de Recuperación	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Mantener un índice bajo de morosidad de los créditos, ejecutar los procedimientos de notificación de crédito en mora de acuerdo a la normativa aprobada	

<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los registros actualizados.</li> <li>• Presentar de forma oportuna informes técnicos de avance y resultados de las tareas y proyectos en ejecución.</li> <li>• Uso de información confidencial.</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<p><i>Interno:</i> Todo el personal</p> <p><i>Externo:</i> Asociados y clientes</p>
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 45 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachiller Técnico Contable Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o carreras afines (deseable)
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares 1 a 3 años en puestos similares (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipo informático de caja</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Conocimiento en procedimientos de cobro</li> </ul> <p>Conocimiento en finanzas básicas</p>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad</li> <li>• Atención con cortesía y efectiva con el público en general</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de jefe de recuperación de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 53. Ejecutivo de Recuperación descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Ejecutivo de Recuperación		
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Recuperación /Gerente de Negocios		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Gestionar cuentas pendientes (créditos morosos) por parte de los clientes, abonos a las cuentas. Realizar negociación con los clientes teniendo contacto directo e identificar a clientes potenciales		
<b>Responsabilidades:</b> Realizar el proceso de gestión de cobros de cuentas en mora		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Conocer la cartera de clientes	Diario
2	Velar una excelente atención de los asociados con respeto y cortesía brindándoles asesoría para mantener su buen record crediticio	Diario
3	Revisar la cartera y expedientes de asociados en mora para una recuperación efectiva	Diario
4	Revisar correo electrónico para verificar notificaciones si se han efectuado pagos a través de depósitos	Diario
5	Verificar cuotas vencidas del día y realizar llamadas	Diario
6	Cobro de cuotas según acuerdos pactados en gestión de recuperación	Diario
7	Recolección de cuotas de pago realizadas por los clientes	Diario
8	Efectuar cronograma de actividades de recuperación semanal por ruta o zona geográfica	Diario
9	Gestionar la recuperación de créditos según cronograma ya sea telefónicamente o por visita personal al asociado según planificación	Diario

10	Elaborar notas de cobro según sea el caso del índice de morosidad que presenta el asociado (clasificación) cumpliendo con el reglamento de recuperación de mora	Diario
11	Dejar evidencia de la gestión de recuperación realizada ya sea telefónicamente (en bitácora de registro) y si es por visita personal (en la nota de cobro)	Diario
12	Mantener el orden, aseo, higiene y seguridad de los expedientes de los asociados	Diario
13	Seguir las ordenes de su jefe inmediato y cumplir con los horarios establecidos	Diario
14	Elaborar informe semanal de las gestiones de recuperación efectuadas	Mensual
15	Elaborar un plan de recuperación mensual en base a la cartera de créditos en mora	Mensual
16	Ejercer cualquier otra función encomendada por el jefe inmediato o gerente para el buen manejo y fortalecimiento de la cooperativa	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Ejecutivo de Recuperación	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Recuperación	
<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Mantener un índice bajo de morosidad, y cumplir las estrategias del plan de recuperación elaborado mensualmente, conocer y aplicar las formas de notificación de clientes en mora.	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar de manera oportuna a los clientes</li> <li>• Ofrecer opciones de gestión de cobro que beneficien a ambas partes</li> <li>• Lograr acuerdos de pago</li> <li>• Brindar asesoría personalizada</li> </ul>	

<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 45 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachiller Técnico Contable Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o carreras afines (deseable)
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares 1 a 3 años en puestos similares (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en procedimientos de cobro</li> <li>• Atención y seguimiento de clientes</li> <li>• Manejo de paquete básico de Office</li> <li>• Conocimientos en marketing</li> <li>• Conocimiento en conceptos financieros</li> <li>• Técnica en el uso de equipo de oficina y máquina registradora o caja</li> </ul> <p>Experiencia en manejo de vehículo o motocicleta</p>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de atención tareas simultáneas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de ejecutivos de recuperación de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 54. Ejecutivo de Marketing Digital

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Ejecutivo de Marketing Digital		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Negocios / Gerente General		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Organizar estudios de mercado, campañas de publicidad, ventas y distribución o comercialización de los productos y servicios financieros de la cooperativa.		
<b>Responsabilidades:</b> Organizar un estudio de mercado para evaluar las tendencias y preferencias de los clientes		
Nº	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Dar mantenimiento a las redes sociales de la cooperativa	Diario
2	realizar estadísticas de visitas a las redes sociales	Diario
3	Activar Facebook meta business y WhatsApp business	Diario
4	Hacer publicaciones en la página web de la cooperativa y compartir en redes sociales	Diario
5	Realizar bocetos animados para cada tipo de productos y servicios financieros	Diario
6	Diseño y desarrollo de la campaña “ACAASS DE R.L”, apoyando el sector productivo” (a través de FIDECOSAL)	Semanal
7	Seleccionar al emprendedor emblemático de la campaña	Semanal
8	Realizar reportaje de los productos que elabora el emprendedor emblemático seleccionado	Semanal
9	Realizar reportaje y tomas de las instalaciones y empleados ejecutivos de negocios de la cooperativa para dar a conocer al público mediante publicidad	Semanal
10	Cubrir eventos patrocinados por la cooperativa,	Por evento



	realizando publicidad (responsabilidad social empresarial)	
<b>11</b>	Realizar análisis de visitas a la página web, reacciones e interacciones	Semanal
<b>12</b>	Gestionar permisos para colocación de publicidad	Por publicidad
<b>13</b>	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente de negocios o gerente general para la buena marcha y seguridad de la cooperativa	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Ejecutivo de Marketing Digital	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Negocios / Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Organizar el estudio de mercado a través de las redes sociales y de información y comunicación de la cooperativa, supervisando las campañas publicitarias.	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar las campañas publicitarias de los productos y servicios financieros de la cooperativa</li> <li>• Participar en los procesos de comercialización de los servicios y productos financieros</li> </ul> Administrar las redes sociales de la cooperativa	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad:</b>	25 a 40 años	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Estudiante egresado o graduado de la carrera de Mercadeo y Ventas, Diseño Gráfico, Programación, Informática y carreras afines	
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 a 2 años de experiencia en puestos similares 3 años de experiencia en puestos de similar (deseable)	

<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento básico en mercadeo y finanzas</li> <li>• Habilidades en nuevas tecnologías</li> <li>• Conocimiento en establecimiento y supervisión de presupuesto</li> <li>• Manejo de equipo de publicidad (cámara fotográfica, video, celulares Smart, etc.)</li> <li>• Habilidad de cálculo estadístico y elaboración de planes financieros</li> <li>• Facilidad de creación y diseño de publicidad</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente habilidad de comunicación</li> <li>• Creativo</li> <li>• Habilidad para resolver problemas</li> <li>• Habilidad para motivar</li> <li>• Organizado</li> <li>• Capaz de trabajar bajo presión</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Persuasivo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Honesto</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de ejecutivo de marketing digital de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 55. Gerente Financiero descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Gerente Financiero		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> Contador, Jefe de Operaciones		
<b>Descripción del puesto:</b> Dirigir, coordinar, integrar y supervisar todas las operaciones y actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad general, relacionadas con la gestión financiera de la organización, velando por el cumplimiento de la normativa y disposiciones legales vigentes		
<b>Responsabilidades:</b> De los resultados obtenidos bajo las decisiones tomadas, del manejo y uso de la información confidencial. de la custodia y buen uso del equipo asignado		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Coordinar el proceso de elaboración de presupuestos	Diario
2	Presentar el proyecto presupuestario al Consejo de Administración para su aprobación	Diario
3	Verificar y validar la información presupuestaria programada respecto a la planificación de trabajo anual	Diario
4	Verificar y validar modificaciones al presupuesto de acuerdo a disponibilidad (liquidez)	Diario
5	Dar seguimiento a las operaciones efectuadas a nivel operativo relacionadas al presupuesto	Diario
6	Garantizar el registro de todas las operaciones financieras con base a documentación formal	Diario
7	Garantizar que los compromisos presupuestarios se registren y cumplan de forma oportuna	Diario
8	Gestionar capacitación periódica del personal que conforma la gerencia financiera	Diario
9	Mantener actualizada la información de cuentas de clientes	Diario

	y asociados	
<b>10</b>	Remitir información sobre la ejecución financiera de los proyectos y de sus respectivos desembolsos a la Gerencia General	Mensual
<b>11</b>	Velar porque el personal técnico cumpla con el perfil del puesto en el que se desempeña	Diario
<b>12</b>	Organizar y supervisar los cierres contables de las operaciones de la cooperativa	Mensual o Anual
<b>13</b>	Autorizar y presentar información financiera-contable en los plazos establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes, de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia General y/o Consejo de Administración	Mensual
<b>14</b>	Analizar y dar seguimiento a los resultados de conciliaciones bancarias efectuadas a las cuentas	Diario
<b>15</b>	Determinar y supervisar la aplicación de medidas correctivas sugeridas por auditoría interna	Diario
<b>16</b>	Divulga al interior de la institución y mantiene un registro actualizado de las disposiciones legales y técnicas vigentes, relacionadas con la gestión financiera	Diario
<b>17</b>	Identifica riesgos en las operaciones	Diario
<b>18</b>	Monitorear el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato	Diario
<b>19</b>	Coordinar y supervisar que sus subordinados ejecuten las funciones encomendadas	Diario
<b>20</b>	Coordinar la formulación y ejecución del plan anual operativo, presupuesto y programación anual de compras de cada unidad, jefatura o gerencia, los que deberán ser consistentes con el presupuesto anual asignado	Anual
<b>21</b>	Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria de la unidad	Mensual
<b>22</b>	Planificar, dirigir y controlar las actividades del personal bajo su mando	Diario

23	Realiza otras funciones o responsabilidades encomendadas por la Gerencia Financiera o Gerencia General	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Financiero	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	Contador, Jefe de Operaciones	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Supervisar el flujo de dinero y los activos que entran y salen de la cooperativa	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes</li> <li>• Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera.</li> <li>• Evaluar los procedimientos financieros y dar recomendaciones correspondientes</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad:</b>	30 a 45 años	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Finanzas, Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública o carreras afines	
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 a 2 años de experiencia en puestos de jefatura dentro de la Cooperativa 3 a 5 años de experiencia en puestos de jefatura o área de finanzas (deseable)	
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en materia de Finanzas Corporativas</li> <li>• Conocimientos en contabilidad</li> <li>• Excelente capacidad de organización</li> <li>• Habilidades de comunicación interpersonal</li> <li>• Conocimientos en métodos de investigación y técnicas de análisis de datos</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa</li> <li>• Capacidad de manejo de personal</li> <li>• Técnicas de uso de equipo informático</li> </ul> <p>Conocimiento de las disposiciones Legales vigentes</p>
<p><b>Características personales:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Honesto</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Excelente presentación personal</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de gerente financiero de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 56. Contador descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Contador		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente Financiero		
<b>Supervisa a:</b> Auxiliar Contable		
<b>Descripción del puesto:</b> Registrar la información financiera general de la cooperativa en los libros y asientos necesarios, informes financieros, declaraciones de impuestos, presupuestos y transacciones financieras, con la finalidad de llevar un control de todas las transacciones que se realizan		
<b>Responsabilidades:</b> Registrar y verificar los movimientos y transacciones contables que se realicen en la cooperativa		
Nº	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Revisar los comprobantes de ingresos, egresos, facturas, créditos fiscales y demás documentos operacionales de la cooperativa.	Diario
2	Revisar y presentar reporte de las disponibilidades al gerente	Diario
3	Revisar las partidas contables de las operaciones registradas	Diario
4	Dirigir y controlar a sus colaboradores en sus actividades diarias	Diario
5	Revisar y remitir de cartera de clientes de BCR	Diario
6	Revisar y remitir la cartera de clientes para aseguradora	Diario
7	Revisar y remitir la cartera de clientes a Infored y Equifax	Diario
8	Realizar reintegros de colecturía de punto exprés	Diario
9	Revisar los libros auxiliares de las cuentas por cobrar (activo)	Mensual
10	Revisar los libros auxiliares de las cuentas por pagar (pasivo)	Mensual
11	Revisar el registro de las operaciones en los libros del IVA, retenciones de renta	Semanal

12	Elaboración de las declaraciones de impuestos IVA, pago a cuenta, retenciones e impuesto sobre la renta.	Mensual
13	Revisión de las planillas de salarios, ISSS y AFP, presentación y pago en línea	Mensual
14	Elaborar periódicamente arqueos de caja	Quincenal
15	Elaborar la planilla de salarios, con sus recibos y retenciones	Quincenal
16	Emitir los libros contables de la cooperativa principales y fiscales	Mensual
17	Elaborar y presentar declaraciones de impuestos (IVA, pago a cuenta e imp. s/renta) y otros requeridos por el ministerio de hacienda	Mensual
18	Elaboración y presentación de planillas (sueldos, ISSS y AFP)	Mensual
19	elaboración y presentación de estados financieros, con sus indicadores y otros informes requeridos por el gerente	Mensual
20	Revisión de las conciliaciones bancarias	Mensual
21	Revisar y los controlar de servicios de colecturía y remesas y elaborar facturas	Mensual
22	Remitir electrónicamente cartera los meses junio y diciembre al banco central de reserva en cumplimiento a la ley de usura	Semestral
23	Colaborar en la elaboración de presupuestos por unidad de negocio	Anual
24	Enviar al INSAFOCOOP los balances mensuales con la periodicidad que dicha institución lo exija, los cuales deberán estar firmados por el tesorero, presidente de Consejo de Administración, presidente de Junta de Vigilancia y contador.	Anual
25	Presentar dictamen fiscal y sus anexos el Ministerio de Hacienda (en mayo de cada año)	Anual
26	elaboración y presentación de declaración del impuesto sobre la renta	Anual
27	Realizar el nombramiento o renuncia de auditor F456	Anual



28	Realizar el proceso de inscripción, modificación o reposición en registro único de contribuyente (RUC) en el Ministerio de Hacienda	Anual
29	Presentar el informe anual de retenciones F910 al Ministerio de Hacienda	Anual
30	Presentar el informe de distribución de dividendos F915 al Ministerio de Hacienda	Anual
31	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente general para el buen manejo y fortalecimiento de la cooperativa.	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Contador</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Financiero	
<b>Supervisa a:</b>	Auxiliar Contable	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Analizar información contable generada de los procesos, verificando su exactitud, con el fin de garantizar los Estados Financieros confiables y oportunos.	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el registro diario de todas las operaciones contables y financieras</li> <li>• Elaboración de Estados Financieros</li> <li>• Llevar control de los ingresos y egresos de la cooperativa</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad</b>	25 a 40 años	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o Economía (Indispensable)	
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año como mínimo en puestos similares De 1 a 3 años en puestos similares (deseable)	

<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en contabilidad general</li> <li>• Conocimientos en elaboración de Estados Financieros</li> <li>• Capacidad de prever y detectar errores en procesos y registros contables</li> <li>• Conocimiento de Leyes Tributarias y Mercantiles vigentes</li> <li>• Conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)</li> <li>• Manejo de computadora y equipo de oficina</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Discreto</li> <li>• Manejo de personal</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de contador de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 57. Auxiliar Contable descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Auxiliar Contable		
<b>Jefe inmediato:</b> Contador / Gerente Financiero		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Realizar actividades de control y elaboración de todos los registros contables de la cooperativa, digitación y registro de las transacciones y su adecuada contabilización; realizar actividades administrativas de archivo que correspondan al puesto		
<b>Responsabilidades:</b> Registrar y verificar los movimientos y transacciones contables que se realicen en la cooperativa		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Presentar reporte de las disponibilidades al gerente por unidad de negocio	Diario
2	Elaborar orden de cierres y archivarlos	Diario
3	Realizar reintegros por envíos	Diario
4	Elaborar cuadro de gastos de teléfono corporativo	Diario
5	Elaborar y revisar las partidas contables de las operaciones registradas	Diario
6	Ordenar y archivar comprobantes y recibos de remesas	Diario
7	Elaborar libros fiscales (compras y ventas)	Diario
8	Archivar comprobantes de crédito fiscal	Diario
9	Revisar los libros auxiliares de las cuentas por cobrar (activo)	Mensual
10	Revisar los libros auxiliares de las cuentas por pagar (pasivo)	Mensual
11	Elaborar e imprimir los libros contables y fiscales	Mensual

12	Revisar el registro de las operaciones en los libros del IVA y retenciones de renta	Semanal
13	Revisar los archivos de las boletas de pagos y envíos de remesas	Mensual
14	Colaboración en la elaboración de las declaraciones de impuestos IVA, pago a cuenta, retenciones e impuesto sobre la renta.	Mensual
15	Realizar la revisión de las planillas de salarios, ISSS y AFP, así como su presentación y pago	Mensual
16	Colaboración en la elaboración del balance de comprobación, balance de situación financiera, estado de resultados y flujo de efectivo para su revisión	Mensual
17	Elaboración de conciliaciones bancarias para su revisión	Mensual
18	Colaborar en los recuentos físicos de inventarios	Mensual
19	Realizar el orden de cierre contable	Mensual
20	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente general para el buen manejo y fortalecimiento de la cooperativa	Diario

#### Perfil del candidato

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable</b>
<b>Jefe Inmediato:</b>	Contador
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	<p>           Digital y registrar las transacciones contables de las operaciones de la cooperativa y verificar su adecuada contabilización, manejar los registros contables, financieros y fiscales de la cooperativa y otros informes requeridos para el mejor funcionamiento         </p>

<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilizar y procesar asientos contables diarios para garantizar su registro de toda transacción de la cooperativa</li> <li>• Actualizar cuentas por cobrar y emisión de comprobantes</li> <li>• Actualizar cuentas por pagar y elaborar conciliaciones</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<p><i>Interno:</i> Todo el personal</p> <p><i>Externo:</i> Asociados y clientes</p>
<b>Género:</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	20 a 35 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachiller Técnico Contable Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o carreras afines (deseable)
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares 1 a 3 años en puestos similares (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación y desarrollo de sistemas contables</li> <li>• Principios y prácticas de contabilidad</li> <li>• Leyes Tributarias, Mercantiles y Laborales de El Salvador</li> <li>• Clasificación y análisis de información contable</li> <li>• Manejo de paquete básico de Office</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso e iniciativa en el trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Honesto</li> <li>• Disposición de aprender</li> <li>• Responsable</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de auxiliar contable de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 58. Jefe de Operaciones descripción y análisis de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Jefe de Operaciones		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente Financiero / Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> Cajeros		
<b>Descripción del puesto:</b> Implementar los procesos y prácticas correctas en la cooperativa, asegurando la eficiencia en el área de caja, en la recepción de pagos y/o depósitos, mejorando el rendimiento de los recursos bajo su cargo. asegurar el cumplimiento de la normativa y procedimientos establecidos		
<b>Responsabilidades:</b> Garantizar que las operaciones se realicen de una forma apropiada y rentable para la cooperativa		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Entregar y recibir dinero de cajeros para la apertura y cierre de sus cajas, según remisión y requisición presentadas	Diario
2	Responsable del área de caja y bóveda	Diario
3	Llevar el control del numerario en reserva	Diario
4	Supervisión de la operatividad de caja en las demás agencias	Diario
5	Autorizar libretas de ahorro, libretas de aportaciones, carne de asociados, contratos de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo	Diario
6	Resguardar las chequeras de cuentas corrientes de la cooperativa en otras instituciones financieras	Diario
7	Autorizar y firmar los cheques para préstamos de acuerdo con el reglamento de crédito	Diario
8	Autorizar transferencias de aplicaciones entre las cuentas	Diario

	de los asociados	
<b>9</b>	Verificar que se realicen las aplicaciones de intereses por depósitos a plazo fijo	Diario
<b>10</b>	Realizar provisiones y capitalizaciones de ahorro	Diario
<b>11</b>	Realizar provisiones de amortización de préstamos	Diario
<b>12</b>	Sustituir al gerente en su ausencia	
<b>13</b>	Asistir a Gerencia General en actividades que delegue el jefe inmediato	Diario
<b>14</b>	Gestionar la creación de usuarios de servicios de colecturía y remesas familiares	Diario
<b>15</b>	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente financiero o gerente general para la buena marcha y seguridad de la cooperativa	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de operaciones</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente Financiero / Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	Cajeros	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Supervisar las actividades de caja velando por una adecuada gestión del efectivo y sus equivalentes para un servicio de calidad a asociados y clientes	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar los procesos del área de caja</li> <li>• Evaluar los datos financieros para mejorar la rentabilidad</li> </ul> Mejorar la calidad del servicio de atención a los clientes y asociados	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad:</b>	25 a 40 años	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Contaduría Pública o carreras afines	

<b>Experiencia Profesional:</b>	1 a 2 años de experiencia en puestos similares 3 años de experiencia en puestos de jefatura similar (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Conocimiento de los productos y servicios de la cooperativa</li> <li>• Manejo de los programas de Office</li> <li>• Manejo de herramientas de oficina</li> <li>• Conocimiento de técnicas financieras</li> <li>• Identificación de mercado/clientes potenciales</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de comunicación y expresión</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Amable</li> <li>• Con iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Con orientación de trabajo bajo establecimiento de metas</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de jefe de operaciones de acuerdo a las funciones que desempeña.



Figura 59. Cajero/a descripción y perfil de puestos

ACAASS DE R. L.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Cajero/a		
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de operaciones		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Ejercerá sus funciones bajo la dirección de jefe de operaciones o jefe de agencia, es responsable del registro de los ingresos y egresos efectuados diariamente, elaborando reporte al final de cada día con su documentación respectiva		
<b>Responsabilidades:</b> Su responsabilidad directa es ejecutar las funciones siguientes:		
No.	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Brindar una excelente atención a los clientes, atendiendo con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio	Diario
2	Contar efectivo de caja antes de iniciar operaciones	Diario
3	Apertura caja antes de abrir las instalaciones	Diario
4	Entregar remesas y realizar envíos por medio de western unión	Diario
5	Cobrar recibos por medio de punto xpress	Diario
6	Realizar desembolsos de créditos, revisar documentación antes de realizar el proceso	Diario
7	Llevar reporte diario de todas las transacciones realizadas durante el día	Diario
8	Elaborar reporte al final del día, el cual será enviado a contabilidad con su respectiva documentación revisando que cada transacción este aplicada correctamente en corte de caja	Diario

9	Elaborar reporte de Western Union, reporte de facturas de envío para Wester Union y de Punto Xpress al finalizar el mes	Mensual
10	Llevar control de numerario	Diario
11	Llevar el control de cheques	Diario
12	Manejar el sistema interno SIMNET: retiros y depósitos en las cuentas de ahorro, ingreso al sistema por apertura y cancelación de depósitos a plazo fijo, pagos de cuotas	Diario
13	Cumplir con los horarios establecidos	Diario
14	Mantener el orden, aseo e higiene del área de la caja y en la sala de ventas	Diario
15	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente general o jefe de agencia	
Perfil del candidato		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Cajero/a</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Operaciones	
<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Brindar una excelente atención al cliente, realizando los procesos de manera ágil.	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Pago y envío de remesas familiares por medio de Western Union.</li> <li>• Cobrar recibos por medio de Punto Xpress.</li> <li>• Realizar procesos en las cuentas de ahorro de los asociados.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad</b>	18 a 45 años	

<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachiller Estudiante Universitario que haya cursado mínimo 3 años del pensum en las carreras de Contaduría, Administración y carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares (No indispensable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en contabilidad general</li> <li>• Técnica en uso de caja</li> <li>• Conocimiento en procedimientos de caja</li> <li>• Manejo de paquete básico de Office</li> <li>• Conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez</li> <li>• Manejo de calculadora</li> <li>• Capacidad de expresión</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Responsable</li> <li>• Amable</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Discreto</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de cajeros de acuerdo a las funciones que desempeña.

**Figura 60.** Gerente de Recursos Humanos descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Gerente de Recursos Humanos		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General / Consejo de Administración		
<b>Supervisa a:</b> servicios generales, seguridad, motorista y publicista y a todas las demás unidades, departamentos y gerencias de la cooperativa		
<b>Descripción del puesto:</b> Gestiona todas las actividades del proceso de diseño de puestos de trabajo, gestión, reclutamiento, formación y desarrollo del talento humano. Desarrolla las relaciones entre empleados y gestiona el rendimiento de los empleados, dando a conocer los valores de la cooperativa		
<b>Responsabilidades:</b> de los resultados obtenidos del desarrollo de los empleados en los puestos de trabajo		
Nº	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Desarrollar e implementar estrategias de recursos humanos	Diario
2	Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal	Diario
3	Fomentar un entorno de trabajo positivo	Diario
4	Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento efectivo	Diario
5	Apoyar las necesidades de la cooperativa a través del desarrollo, motivación y conservación del capital humano	Diario
6	Mantener planes de pagos, incentivos, bonos y otros programas de beneficios para los empleados	Diario
7	Evaluar el desempeño de las tareas asignadas a cada empleado de acuerdo al puesto que ocupa	Diario
8	Diseñar y programar capacitaciones del personal	Mensual
9	Apoyar en la elaboración de manual de reclutamiento,	Anual

	selección y desarrollo del talento humano	
10	Evaluar las necesidades de formación y/o capacitación del personal	Mensual
11	Garantizar el cumplimiento de las bases legales orientadas al personal	Diario
12	Informar a la gerencia de las necesidades de cada unidad, departamento, jefatura o gerencia de nuevo personal	Mensual
13	Diseñar manuales o proceso de evaluaciones de desempeño de funciones	Anual
14	Colaborar en la creación de las políticas laborales de la cooperativa	Anual
15	Escuchar y atender las sugerencias u opiniones de los empleados	Diario
16	Ejecutar el reclutamiento y selección de candidatos (dar seguimiento al proceso de selección)	Por reclutamiento
17	Realizar la inducción de nuevos integrantes de la cooperativa, a fin de que conozcan la misión, visión, valores y objetivos	Por reclutamiento
18	Fomentar la creación de sistemas de incentivos y beneficios adicionales a los establecidos en la ley	Anual
19	Coordinar actividades al interior de la cooperativa que impulsen las relaciones interpersonales de trabajo positivas	Mensual
20	Incentivar y favorecer la capacitación y actualización de las habilidades y destrezas de los empleados	Mensual
21	Evaluar el desempeño de los empleados y presentar informe al Consejo de Administración	Diario
22	Realiza otras funciones o responsabilidades encomendadas por la Gerencia General o Consejo de Administración	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente de Recursos Humanos	

<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Servicios Generales, Seguridad, Motorista y Publicista y a todas las demás unidades, departamentos y gerencias de la cooperativa
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Selección y administración de la planilla de personal, con el objetivo de fortalecer las cualidades requeridas y el cumplimiento de las metas y objetivos planificados en “ACAASS DE R.L”.
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso de búsqueda de candidatos a puestos de trabajo</li> <li>• Ejecutar el reclutamiento y evaluación de personal</li> <li>• Vigilar el cumplimiento del reglamento interno</li> <li>• Realizar proceso de capacitación y evaluación del personal</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	30 a 45 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Administración de Empresas, Economía, Relaciones Públicas o carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 a 2 años de experiencia en puestos de jefatura dentro de la Cooperativa 3 a 5 años de experiencia en puestos de jefatura o área de gestión de personal (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de manejo de personal</li> <li>• Facilidad de relacionarse interpersonalmente</li> <li>• Excelente capacidad de organización</li> <li>• Habilidades de comunicación interpersonal</li> <li>• Conocimientos en métodos de reclutamiento de personal</li> <li>• Conocimiento de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa</li> <li>• Técnicas de uso de equipo informático</li> <li>• Conocimiento en uso de paquete básico de Office</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de las disposiciones laborales Legales vigentes</li><li>• Habilidad de toma de decisiones eficientemente</li><li>• Habilidad de creación de material de difusión informativa</li></ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable</li><li>• Puntual</li><li>• Liderazgo</li><li>• Honesto</li><li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li><li>• Disponibilidad de horario</li><li>• Trabajo bajo establecimiento de metas</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Excelente presentación personal</li></ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de gerente de recursos humanos de acuerdo a las funciones que desempeña.

**Figura 61.** Asistente de Recursos Humanos descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Asistente de Recursos Humanos		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos, Gerente General		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Apoyar en la gestión del personal en los procesos de elaboración de planilla, reclutamiento, evaluación de desempeño, programas de capacitación y control de asistencia, faltas y ausencias del personal		
<b>Responsabilidades:</b> La responsabilidad directa es apoyar en la Gestión del Personal		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Elaboración de planilla y preparación de recibos de pago	Quincenal
2	Apoyar en el reclutamiento y selección del personal	Diario
3	Apoyar en el desarrollo de la evaluación de desempeño y elaboración de los reportes para cada empleado	Diario
4	Elaborar programas de capacitación en base a las necesidades identificadas en el personal	Anual
5	Elaborar manuales de procedimientos y mantenerlos actualizados	Diario
6	Verificar el buen uso de los recursos asignados al personal	Diario
7	Elaborar registro de asistencia, permisos y ausencias	Diario
8	Llevar el control de las vacaciones de todo el personal	Diario
9	Elaborar un archivo por cada empleado a lo largo de la carrera en la empresa y mantenerlo actualizado	Diario
10	Mantenerse actualizado de las reformas en las leyes, normas, políticas y reglamentos relacionados al área laboral	Diario



11	Coordinar la preparación de carnet para todo el personal	Diario
12	Gestión de la agenda de la Gerencia de Recursos Humanos	Diario
13	Realizar cualquier otra función asignada por la Gerencia de Recursos Humanos para la buena Gestión del personal	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Asistente de Recursos Humanos</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Apoyar a la Gerencia de Recursos Humanos en los procesos relacionados a la gestión del personal	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de planilla del personal</li> <li>• Registro de asistencia, permisos y ausencias del personal</li> <li>• Mantenerse actualizado de las reformas en leyes, normas, políticas y reglamentos relacionados al área laboral</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad</b>	18 a 45 años	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Estudiante Universitario Egresado o Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Economía o carreras afines (deseable)	
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en puestos similares (No indispensable)	
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento en Administración de personal</li> <li>• Capacidad de resolver conflictos</li> <li>• Manejo de Office</li> </ul>	

<p><b>Características personales:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proactivo</li><li>• Liderazgo</li><li>• Organizado</li><li>• Habilidad de comunicación</li><li>• Capaz de manejar el tiempo efectivamente</li><li>• Honesto</li><li>• Altos niveles de integridad</li><li>• Responsable</li><li>• Receptivo</li></ul>
---	---

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de asistente de recursos humanos de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 62. Servicios Generales descripción y perfil de puestos

ACAASS DE R. L.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Servicios Generales		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos o Jefe de Agencia		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Encargada/o de realizar las actividades de servicios generales de la cooperativa. deberá mantener el aseo e higiene de las instalaciones de la cooperativa, atender con amabilidad y disposición de servicios a los directivos, asociados, clientes, proveedores y empleados de la cooperativa.		
<b>Responsabilidades:</b> Su responsabilidad directa es ejecutar las funciones siguientes:		
No	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Brindar una excelente atención a los asociados y clientes, atendiéndoles con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio.	Diario
2	Cumplir con los horarios establecidos	Diario
3	Mantener el aseo e higiene de las instalaciones de la cooperativa, en base a su programa	Diario
4	Ejecutar las diligencias asignadas en las instituciones relacionadas con la cooperativa	Diario
5	Atender a los miembros de los cuerpos directivos y comités de apoyo en reuniones.	Diario
6	Colaborar en las campañas publicitarias y promocionales de la cooperativa	Diario
8	Ejercer cualquier otra función encomendada por su jefe inmediato.	Diario
		<b>Perfil del candidato</b>
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Servicios Generales</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Recursos Humanos o Jefe de Agencia	

<b>Supervisa a:</b>	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Brindar un excelente servicio a los asociados y cliente.
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una excelente atención a los asociados, clientes, directivos y empleados</li> <li>• Mantener el aseo e higiene en las instalaciones</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Edad</b>	25 a 50 años
<b>Nivel Académico</b>	Educación Básica
<b>Requerido:</b>	Bachiller
<b>Experiencia Profesional:</b>	No requerida
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración efectiva del tiempo</li> <li>• Manejo de equipo y utilería de mantenimiento general</li> <li>• Capacidad de fomentar el orden y organización</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de tiempo</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Con iniciativa</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Amable</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Atención de múltiples tareas</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de servicios generales de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 63. Agente de Seguridad descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Agente de Seguridad		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Proteger los bienes materiales y a los empleados de la cooperativa, manteniendo un entorno seguro, prestando atención a los indicios de cometimiento de desorden o delitos, actuando legítimamente en defensa directa de la vida y de la propiedad y/o equipo bajo su resguardo		
<b>Responsabilidades:</b> Protección y resguardo de los bienes materiales de la cooperativa, así como del personal de la misma		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Crear, establecer y ejecutar un sistema que garantice la seguridad de los recursos humanos, materiales y financieros de la cooperativa.	Diario
2	Ejecutar un control permanente del sistema de seguridad instalado en la cooperativa e informar a la compañía responsable del mantenimiento para ser corregido.	Diario
3	Verificar el cumplimiento de las jornadas laborales.	Anual
4	Atender con respeto, amabilidad y cortesía a los clientes y asociados de la cooperativa	Diario
5	Entregar y recibir jornada de vigilancia al personal de seguridad asignado y supervisar su funcionamiento	Diario
6	Dar el mantenimiento adecuado al equipo de seguridad.	Diario
7	Sugerir medidas de seguridad que consideren necesarias para garantizar el resguardo y protección de los recursos.	Diario
8	Abrir y cerrar las instalaciones de la cooperativa a las horas	Diario

	establecidas y activar y desactivar el sistema de seguridad	
9	Presentar informe de seguridad, circunstancias problemáticas, requerimientos de recursos, observaciones, sugerencias, novedades, etc.	Mensual
10	Firmar el libro de control de personal de seguridad	Diario
11	Colaborar en el orden, aseo e higiene de las instalaciones.	Diario
12	Negar el ingreso de personas en estado de ebriedad y/o drogas evidentes	Diario
13	Orientar al cumplimiento de las medidas de bioseguridad.	Diario
14	Abrir puerta a clientes y asociados al ingreso y salida de las instalaciones	Diario
15	Entregar ticket de turno a los clientes y asociados	Diario
16	Apoyar en el empaquetamiento de productos si se encuentra de turno en la despensa	Diario
17	Informar al gerente cuando lo visitan directamente	Diario
18	Llevar el control de personas que ingresan a la cooperativa (vendedores y proveedores)	Diario
19	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente de recursos humanos o gerente general.	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Agente de Seguridad</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Recursos Humanos	
<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Manejar el sistema de seguridad y resguardar todos los recursos de la Cooperativa; así como control de la hora de entrada y salidas de los empleados, en cumplimiento con jornadas laborales establecidas	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuido y resguardo de los bienes materiales de la cooperativa</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las entradas y salidas de personal, clientes y asociados de la cooperativa</li> <li>• Velar por el buen funcionamiento del equipo de seguridad</li> </ul>
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 40 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachiller Técnico Vocacional Estudiante Universitario Egresado (no indispensable) Con Licencia de Uso y Portación de Armas de Fuego y Sistema de Seguridad
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año de experiencia en el uso de armas con licencia (indispensable) 2 a 3 años en puestos de seguridad (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del correcto manejo del armamento y equipo.</li> <li>• Nómina del personal de planta.</li> <li>• Nómina de proveedores.</li> <li>• Ley sobre armas, explosivos y accesorios</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometido</li> <li>• Facilidad de comunicación interpersonal</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Atender tareas múltiples</li> <li>• Honrado</li> <li>• Respetuoso</li> <li>• Puntual</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de agente de seguridad de acuerdo a las funciones que desempeña.

**Figura 64.** Motorista y Publicista (Logística) descripción y perfil de puestos.

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Motorista y Publicista		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> velar por el cuidado del mobiliario, equipo y vehículo asignado en apoyo a la misión de realizar la promoción y publicidad en general de los servicios y productos de la cooperativa, aplicando el manejo defensivo y medidas de seguridad vial		
<b>Responsabilidades:</b> cuidado y resguardo del vehículo y del equipo de sonido destinado a la publicidad y promoción, así como del mantenimiento de los mismos		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Velar por una excelente atención de los clientes, atendiéndoles con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio, brindándoles las gracias por preferirnos	Diario
2	Visitas de campo a clientes potenciales y búsqueda de nuevos mercados potenciales	Diario
3	Realizar publicidad de los servicios de la cooperativa	Diario
4	Promocionar eventos de la cooperativa	Diario
5	Participar en eventos de las instituciones públicas y promover los servicios	Diario
6	Visitar pagadurías para recolección de cheques y promoción de créditos	Diario
7	Colaborar en el cumplimiento de metas establecidas por la Gerencia y Consejo de Admón. de colocación de créditos, captaciones de ahorros y recuperación de la mora	Diario
8	Establecer las campañas publicitarias y promocionales de la cooperativa	Mensual



9	Efectuar gestiones de promoción para la captación de ahorros	Mensual
10	Elaborar cuñas de publicidad para todos los eventos programados	Diario
11	Dar el mantenimiento necesario al vehículo	Diario
12	Velar por el aseo y limpieza del vehículo	Diario
13	Velar por el buen funcionamiento del equipo de sonido	Diario
14	Reportar cualquier desperfecto del equipo de sonido o del vehículo	
15	Ejercer cualquier otra función encomendada por el gerente para el buen manejo y fortalecimiento de la cooperativa	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Motorista y Publicista</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Recursos Humanos	
<b>Supervisa a:</b>	N/A	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Realizar actividades de promoción de productos y servicios financieros, promover la marca en eventos promocionales y educativos, realizar trámites de pagaduría fuera de la institución y apoyar en la apertura de nuevos mercados potenciales	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar la publicidad general de los productos y servicios que brinda la cooperativa</li> <li>• Elaborar plan de publicidad, así como de las cuñas de sonido para tal objetivo</li> <li>• Velar por el buen uso y mantenimiento del vehículo y equipo de sonido asignado</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Masculino (deseable)	
<b>Edad:</b>	25 a 45 años	

<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachillerato (mínimo requerido) Curso de conducción aprobado por el VMT (Licencia de conducir)
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 año en conducción de vehículos 1 a 3 años en puestos similares
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de conducir (indispensable)</li> <li>• Conocimientos en atención al cliente</li> <li>• Técnicas en marketing</li> <li>• Conocimientos en manejo de equipo de sonido para publicidad</li> <li>• Conocimiento de calles, rutas y vías de transporte terrestre</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación</li> <li>• Paciente</li> <li>• Facilidad de trato/comunicación con las personas</li> <li>• Capaz de atender tareas múltiples</li> <li>• Honrado</li> <li>• Responsable</li> <li>• Puntual</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de motorista y publicista de acuerdo a las funciones que desempeña.

**Figura 65.** Gerente de Planificación y Tecnología descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Gerente de Planificación y Tecnología		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General / Consejo de Administración		
<b>Supervisa a:</b> Jefe de Informática		
<b>Descripción del puesto:</b> Conocer las tendencias tecnológicas de vanguardia, desarrollando aspectos técnicos que ayuden a la cooperativa en su crecimiento, diseñar y ejecutar nuevos productos tecnológicos que ayuden con el desarrollo y el cumplimiento de las metas, manteniendo una comunicación efectiva con empleados a fin de garantizar que los equipos informáticos se utilizan y funcionan de forma adecuada		
<b>Responsabilidades:</b> De los resultados obtenidos por la implementación de nuevas tecnologías o actualización de equipo informático y uso de los mismos		
Nº	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Desarrollar nuevas tecnologías que están a la vanguardia del mercado financiero	Diario
2	Implementar nuevas estrategias tecnológicas para el fortalecimiento y crecimiento de la cooperativa	Diario
3	Diseñar, planificar y ejecutar productos digitales (banca electrónica)	Anual
4	Capacitar a las demás áreas en el adecuado uso del equipo y sistemas tecnológicos	Diario
5	Supervisar la infraestructura del sistema para asegurar su funcionalidad y eficiencia de los mismos	Diario
6	Administrar y garantizar la confidencialidad de la información de los sistemas	Diario
7	Implementar procesos y aplicaciones de seguridad de la información de las operaciones y protección de datos	Diario

8	Supervisar indicadores clave de rendimiento tecnológico	Diario
9	Atender los comentarios de los empleados en el uso de los sistemas en los procesos	Diario
10	Implementar mejoras en los sistemas tecnológicos de acuerdo a la auditoría interna	Diario
11	Comunicar estrategias implementadas a la Gerencia General y/o Consejo de Administración	Diario
12	Configurar equipos y servidores	
13	Planificar la infraestructura tecnológica, de sistemas y análisis de requerimientos	Diario
14	Realizar diagnósticos y recomendaciones de soluciones	Diario
15	Desarrollar productos, dándoles el soporte adecuado para su funcionamiento	Diario
16	Realiza otras funciones o responsabilidades encomendadas por la Gerencia General o Consejo de Administración	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Gerente de Planificación y Tecnología</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General / Consejo de Administración	
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de Informática	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Gestionar, planificar y coordinar las plataformas tecnológicas, para mejorar la eficiencia de los procesos, resolviendo las necesidades de la cooperativa a través de la tecnología e informática	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar sistemas de información a las necesidades de la cooperativa</li> <li>• Instalar equipo de cómputo y sistemas</li> <li>• Manejo y administración de servidores, red, seguridad informática y respaldo de información</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	

<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Edad:</b>	25 a 40 años
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Graduado en Sistemas Informáticos, Diseño Gráfico, Programación o carreras afines
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 a 2 años de experiencia en puestos de jefatura dentro de la Cooperativa 3 a 5 años de experiencia en puestos de jefatura o área de informática (deseable)
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en programación</li> <li>• Escritura técnica</li> <li>• Análisis de Big Data</li> <li>• Marketing Digital</li> <li>• Seguridad de la información</li> <li>• Gestión de base de datos</li> <li>• Inteligencia artificial</li> </ul>
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de resolución de problemas</li> <li>• Habilidad para delegar responsabilidades</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Habilidad de negociación</li> <li>• Puntual</li> </ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de gerente de planificación y tecnología de acuerdo a las funciones que desempeña.

Figura 66. Jefe de Informática descripción y perfil de puestos

“ACAASS DE R.L”.		
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
<b>Puesto:</b> Jefe de Informática		
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Planeación y Tecnología		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Descripción del puesto:</b> Organizar, gestionar y desarrollar el área de sistemas informáticos de la cooperativa, dando el uso óptimo y eficiente de todos los recursos asignados, administrando de forma confidencial toda la información generada digital y en línea, para lograr los resultados esperados		
<b>Responsabilidades:</b> Salvaguardar la información de las operaciones realizadas, así como del desarrollo de todo el sistema informático de la cooperativa		
N°	Descripción de funciones	Tiempo estimado o frecuencia
1	Desarrollar productos y servicios, administrando su funcionalidad	Mensual
2	Administrar bases de datos, actualizándolas y dando el mantenimiento necesario	Diario
3	Dar soporte técnico al sistema informático y aplicaciones de los equipos	Diario
4	Evaluar la funcionalidad del sistema general	Diario
5	Administrar respaldos de información, mapas de red y políticas de seguridad	Diario
6	Instalar actualizaciones de software y hardware	Mensual
7	Asegurar las licencias vigentes de software	Diario
8	Asegurar que las instalaciones cumplan con los requisitos de lo proyectado	Diario
9	Mantener a la vanguardia actualizaciones o implementación de las nuevas tecnologías	Diario

10	Realizar cualquier otra tarea encomendada por el gerente de la planificación y tecnología	Diario
<b>Perfil del candidato</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Informática</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Planificación y Tecnología	
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Gestionar, coordinar y planificar la plataforma tecnológica de la cooperativa, resolviendo las necesidades de la organización a través de la informática.	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar bases de datos y dar soporte al sistema informático de la cooperativa</li> <li>• Evaluar la funcionalidad del sistema utilizado para las operaciones</li> <li>• Diseñar procedimientos para dar el debido mantenimiento al sistema en general y que funcionen adecuadamente</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b>	<i>Interno:</i> Todo el personal <i>Externo:</i> Asociados y clientes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Edad:</b>	25 a 45 años	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Técnico en Informática Graduado en Licenciatura en Sistemas Informáticos	
<b>Experiencia Profesional:</b>	1 a 3 años en administración de sistemas tecnológicos o informáticos 2 a 5 años en puestos similares (deseable)	
<b>Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en programación</li> <li>• Escritura técnica</li> <li>• Análisis de Big Data</li> <li>• Marketing Digital</li> <li>• Seguridad de la información</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de base de datos</li></ul> Inteligencia artificial
<b>Características personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de resolución de problemas</li><li>• Habilidad para delegar responsabilidades</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Responsable</li><li>• Trabajo bajo presión</li><li>• Habilidad de negociación</li><li>• Puntual</li></ul>

*Fuente.* Modelo de descripción y perfil de puestos elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de jefe de informática de acuerdo a las funciones que desempeña.





**MANUAL DE PROCESOS DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,  
INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DE  
PERSONAL**

---

**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San  
Sebastián de Responsabilidad Limitada**

**Agosto 2022-Primera Versión**

### Contenido del manual.

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Procedimiento de Reclutamiento.....	7
1.1 Marco Normativo.....	8
1.2 Reclutamiento de Personal.....	9
1.3. Requisición de Personal.....	10
1.4 Responsabilidad del Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal.....	11
1.5 Modelo de Requisición De Personal.....	12
1.6 Análisis de Las Fuentes De Reclutamiento.....	13
1.6.1 Reclutamiento Interno.....	13
1.6.2 Reclutamiento Externo.....	13
1.6.3 Elección de Medios De Reclutamiento.....	13
1.6.4 Recepción de Solicitudes De Empleo.....	14
1.7 Selección de Personal.....	15
1.7.1 Principios a seguir en el Proceso de Selección de Personal.....	15
1.7.2 Preselección.....	15
1.7.3 Elementos a Considerar en el Proceso de Selección de puestos .....	15
1.7.4 Ficha Profesiográfica.....	16
1.8 Evaluación del Personal.....	17
1.8.1 Pruebas Psicológicas.....	17
1.8.2 Pruebas de Conocimiento.....	17
1.8.3 Prueba de Terman.....	17
1.8.4 Test de Moss.....	18
1.9 Entrevistas.....	19
1.9.1 Entrevista Dirigida Respecto a las Preguntas.....	19
1.9.2 Entrevistas no Dirigidas.....	19
1.9.3 Preguntas Generales de Una Entrevista De Trabajo.....	19

1.10 Selección del Nuevo Empleado.....	20
1.11 Proceso de Contratación e Inducción.....	20
1.12 Proceso de Reclutamiento de Personal.....	21
2. Procedimiento de Inducción Laboral General.....	22
2.1 Inducción Laboral General.....	23
2.2 Manual de Bienvenida.....	23
2.2.1 Historia de La Cooperativa.....	23
2.2.2 Misión.....	23
2.2.3 Visión.....	23
2.2.4 Valores.....	23
2.2.5 Estructura Organizativa.....	24
2.2.6 Servicios que Presta la Cooperativa.....	24
2.2.7 Reglamentos Internos.....	24
2.2.8 Recorrido en Las Instalaciones de La Empresa.....	24
2.3 Responsable de La Inducción Laboral General.....	25
2.4 Pasos para la Inducción Laboral General.....	25
2.4.1 Diagrama de Proceso de Inducción Laboral General.....	26
2.5 Proceso de Inducción Laboral Especifica.....	27
2.5.1 Diagrama de Proceso de Inducción Laboral Especifica .....	29
3. Procedimiento de evaluación de desempeño .....	30
3.2 Modelo de evaluaciones de Desempeño.....	31
3.2.1 Evaluación de Desempeño de Gerente General.....	32
3.2.2 Evaluación de Desempeño de Jefe De Agencia.....	36
3.2.3 Evaluación de Desempeño de Asistente Administrativo.....	40
3.2.4 Evaluación de Desempeño de Gerente De Negocios.....	43
3.2.5 Evaluación de Desempeño de Jefe De Negocios.....	46
3.2.6 Evaluación de Desempeño de Ejecutivos Integrales.....	50
3.2.7 Evaluación de Desempeño de Jefe de Recuperación.....	54
3.2.8 Evaluación de Desempeño de Ejecutivo de Recuperación.....	58

3.2.9 Evaluación de Desempeño de Ejecutivo de Marketing Digital.....	62
3.2.10 Evaluación de Desempeño de Gerente Financiero. ....	66
3.2.11 Evaluación de Desempeño de Contador.....	70
3.2.12 Evaluación de Desempeño de Auxiliar Contable.....	74
3.2.13 Evaluación de Desempeño de Jefe De Operaciones.....	78
3.2.14 Evaluación de Desempeño de Cajero/A .....	82
3.2.15 Evaluación de Desempeño de Gerente De Recursos Humanos.....	86
3.2.16 Evaluación de Desempeño de Asistente De Recursos Humanos.....	90
3.2.17 Evaluación de Desempeño de Servicios Generales.....	93
3.2.18 Evaluación de Desempeño de Agente De Seguridad.....	96
3.2.19 Evaluación de Desempeño de Motorista Y Publicista (Logística) .....	100
3.2.20 Evaluación de Desempeño de Gerente De Planificación Y Tecnología.....	104
3.2.21 Evaluación de Desempeño de Jefe De Informática.....	108

## 5.2 Manual de Procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Evaluación de Personal Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada.

### Introducción

Las asociaciones están conformadas por personas quienes son las responsables del éxito o el fracaso de las organizaciones es por eso que como propuesta para La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada se crea EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCION, Y EVALUACION DE PERSONAL; donde se describe el proceso de reclutamiento de personal, selección, evaluación, contratación y base legal.

Se describen los pasos para el proceso de reclutamiento, modelos de requisición de personal y ficha profesiográfica con el propósito de ser un instrumento útil que facilite la contratación de personal idóneo y capacitado según las necesidades de la cooperativa.

También se describe el procedimiento de inducción del personal en la cooperativa, el cual está compuesta por una inducción general a “ACAASS DE R.L”, su finalidad es que el empleado conozca las bases de la institución como la filosofía organizacional para comprender cuál es el fin que se persigue y hacia dónde van encaminadas las metas a alcanzar en el puesto de trabajo. Seguidamente realiza la inducción al puesto de trabajo que desempeñara la persona para que conozca los procesos específicos del puesto de trabajo con el propósito que se adapte y tenga un buen rendimiento en sus funciones.

El rendimiento de los empleados se mide realizando evaluaciones de desempeño, por medio de estos se puede identificar si el personal realiza sus funciones acorde a los objetivos propuestos, como alternativa de evaluación para la institución cooperativa “ACAASS DE R.L” se presenta un modelo de evaluación de desempeño denominado. **Evaluación 360 grados**, dicho modelo está enfocado a medir el desempeño de los trabajadores de la cooperativa por puesto de trabajo, en el manual propuesto se presentan 21 tipos de evaluaciones diferentes cada una se realizó tomando como base las funciones descritas en el perfil de puesto y la descripción de puesto.

La forma de evaluar al personal usando esta herramienta es realizando en primer lugar una autoevaluación, por parte del empleado, será evaluado jerárquicamente por su jefe inmediato, por un compañero del mismo nivel de la escala jerárquica y uno de nivel inferior que se encuentre bajo el mando del evaluado según estructura organizativa.

### **Objetivo General**

Contar con una guía para el proceso de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada donde se cumplan los lineamientos establecidos a seguir y así lograr procesos íntegros y objetivos que garanticen un personal idóneo y capacitado.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el proceso de reclutamiento de personal a seguir conforme a las necesidades de reclutamiento y requisición para un proceso de selección eficiente.
- Realizar un proceso de selección imparcial para seleccionar el mejor candidato al puesto de trabajo cumpliendo el marco normativo, ético y político de la cooperativa.
- Indicar el proceso de contratación aplicando los beneficios establecidos por la ley y otros establecidos por “ACAASS DE R.L”
- Desarrollar propuesta de inducción general y específica al puesto de trabajo para el personal en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada.
- Implementar un proceso de evaluación específico por puesto de trabajo para un mejor rendimiento y satisfacción de los asociados.



## PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

---

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San  
Sebastián de Responsabilidad Limitada

## 5.2.1 Procedimiento de Reclutamiento de Personal para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada.

### 5.2.1.1 Marco Normativo

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada se rige por un conjunto de leyes, normas, y reglamentos que debe aplicar en el ejercicio de sus funciones para no incurrir en riesgos legales con el objetivo mantener la satisfacción de las partes interesadas de la organización.

**Figura 67.** Marco normativo del reclutamiento de personal.

<i>Marco Normativo</i>			
<i>Normativa</i>	<i>Fuente</i>	<i>Resumen</i>	<i>Artículos</i>
<b>Constitución de la Republica de El Salvador</b>	Asamblea Legislativa de El Salvador	El Estado tiene como obligación velar por el bienestar de cada habitante. El trabajo es fundamental para tener una vida digna.	Art. 14, Art.38
<b>Código de Trabajo</b>	Asamblea Legislativa de El Salvador	El código de Trabajo tiene por objeto armonizar las relaciones laborales, estableciendo los derechos y obligaciones con el fin de aportar bienestar a las personas	Contrato de trabajo: Art.17 Obligaciones de los patronos: Art.29, despido Art.55 Salario: Art.119, Art.120, Art.136 Jornada de trabajo: Art.161, Art.168, Art.169 Día de descanso: Art.171, Art.173, Art.174, Art.175 Vacación anual remunerada: Art.177, Art.185 Día de asueto: Art.191, Art.192 Aguinaldo: Art.196, Art.197 Reglamento interno de trabajo:



			Art.302 Maternidad: Art.113 Seguridad e higiene en el trabajo: Art.314
<b>Marco Normativo</b>			
<b>Ley de asociaciones cooperativas y su reglamento</b>	sitio web INSAFOCOOP	Esta ley surge debido al crecimiento acelerado del cooperativismo en El Salvador	
<b>Ley del sistema de ahorro para pensiones</b>	Sitio web Asamblea Legislativa	Esta ley es creada para beneficiar a los trabajadores tanto del sector publico como privado	Art. 19 y 20

*Fuente. La figura muestra el marco normativo vigente utilizado para el reclutamiento de personal.*  
Elaborado por el equipo de trabajo.

### 5.2.1.2 Reclutamiento de personal

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada mediante un conjunto de procedimientos busca atraer candidatos potenciales, que cumplan con los requisitos y habilidades que la cooperativa requiera mediante la publicación de ofertas de empleo en el mercado de trabajo. Con el propósito que los candidatos potenciales participen en el proceso, de reclutamiento y por medio de eso contar con una gran diversidad de prospectos para seleccionar al personal.

El reclutamiento del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada debe surgir mediante la necesidad de contratar a más personal para los puestos de trabajo.

### 5.2.1.3 Necesidades de Reclutamiento.

- Expansión de las organizaciones

- Sobrecarga de trabajo
- Plazas disponibles
- Renuncia de personal
- Jubilación de personal
- Despido de personal
- Fallecimiento de personal
- Aperturas nuevas sucursales
- Reorganización de estructura organizativa
- Contrataciones temporales (maternidad, enfermedad)

#### 5.2.1.4 Requisición de personal

Documento donde se especifica el título del puesto, Área de trabajo, y las especificaciones del puesto de trabajo. Es una herramienta que se utilizara para notificar al responsable de recursos humanos de la necesidad de crear una nueva vacante o de cubrir una ya existente.

- ✓ El jefe de área deberá elaborar la requisición de personal e informar de la necesidad de contratar al gerente responsable de su área de trabajo.
- ✓ El gerente responsable del área deberá notificar al responsable del recurso humano de la necesidad de contratar a más personal.
- ✓ Se deberá identificar el perfil del puesto de trabajo y comenzar con el proceso de reclutamiento de personal.

**El responsable del recurso humano deberá considerar una requisición de personal cuando:**

- ✓ La requisición este completamente llena.
- ✓ Exista presupuesto para la contratación de más personal.
- ✓ Sea aprobada por el Gerente General.

**El Gerente de Recursos Humanos deberá:**

- ✓ Identificar el perfil de la vacante con base a las descripciones y perfil de puestos.

- ✓ Informar y buscar al personal interno que cumpla con el perfil de puesto vacante para que llenen solicitudes y puedan iniciar el proceso de selección
- ✓ Analizar las solicitudes internas de la institución Cooperativa e iniciar el proceso de selección.
- ✓ También puede proceder a llenar la vacante por promoción de personal previa aprobación o autorización del consejo de administración o gerencia.
- ✓ Si no existiere el recurso humano dentro de la institución, se procederá al reclutamiento externo.

Se muestra un modelo de requisición de personal con los aspectos bases a considerar para informar al Gerente de Recursos Humanos que se requiere contar con personal en un puesto de trabajo.

**Figura 68.** Modelo de Requisición de personal

<b>Requisición de personal</b>					
Fecha de requisición					
Numero de requisición					
<b>Información del Puesto</b>					
Nombre del Puesto					
Área de trabajo					
<b>Clase de contratación</b>		<b>Fecha de inicio</b>			
Permanente		Día			
Por contrato		Mes			
Interino		Año			
<b>Tiempo</b>		<b>Fecha de Finalización</b>			
Tiempo Completo		Día			
Medio Tiempo		Mes			
Tiempo Parcial		Año			
<b>Información de la Vacante</b>					
		<b>Motivo de la vacante</b>			
		Renuncia			
		Reemplazo temporal			
		Rotación			
		<b>Razón de la Vacante</b>		Reestructuración del cargo	
		Creación del cargo		Promoción	
		Reemplazo temporal		Reemplazo definitivo	
		Reemplazo definitivo		Incapacidad	
		Reestructuración del Cargo		Cancelación de contrato	
				Licencia	
				Vacaciones	
				Sobrecarga de trabajo	
				Licencia	
<b>Breve descripción del puesto</b>					
<b>Requerimientos del postulante</b>					
Nombre del Jefe de la unidad: _____		Firma: _____			
Unidad Solicitante: _____					

*Fuente.* Modelo de requisición de personal para el proceso administrativo de reclutamiento de talento humanos. Elaborado por el equipo de trabajo.

### 5.2.1.5 Análisis de las Fuentes de Reclutamiento.

La necesidad de reclutamiento abre paso a las ofertas de “ACAASS DE R.L” en el Mercado laboral hay dos formas de abastecer en el proceso de selección para la cooperativa el reclutamiento interno y externo.

#### **Reclutamiento Interno**

Opciones de reclutamiento interno es la primera opción que debe de utilizar la cooperativa como medio de reclutamiento por el costo y los beneficios por que la cooperativa ya conoce al aspirante.

- ✓ Transferencias de puesto a puesto cambiar a la persona del cargo que ocupa y ofrecerle otro puesto de trabajo.
  
- ✓ Oportunidad de participar en concurso interno por haberse formado dentro de las instalaciones de la cooperativa (Pasantes, estudiantes con horas sociales entre otros).

#### **Reclutamiento Externo**

Opciones de Reclutamiento externo que puede utilizar la Asociación Cooperativa para hacer sus anuncios de ofertas en el mercado laboral

- ✓ Uso de redes sociales
- ✓ Utilización del sitio Web de la Cooperativa
- ✓ Ofertar las vacantes en páginas de empleos en la web.
- ✓ Convenios con el Ministerio de Trabajo
- ✓ Convenios con Universidades.

#### **Elección de medios de reclutamiento externo**

**Medios de reclutamiento escritos.** Los anuncios de la oferta de trabajo deben contener elementos esenciales como:

- ✓ Indicar el título de la posición y el área de trabajo.
- ✓ Mencionar el rango de edad

- ✓ Se deberán detallar requerimientos como la experiencia laboral, conocimiento, habilidades del candidato, requisitos académicos.
- ✓ Detallar responsabilidades del empleo y laborales mínimas para cumplir la función.
- ✓ Remuneración a recibir y beneficios adicionales.
- ✓ El tiempo que requiere el puesto (tiempo completo, medio tiempo, tiempo parcial).
- ✓ Enviar hoja de vida a correo electrónico asignado para el reclutamiento de personal.
- ✓ Establecer fecha límite para participar en el proceso.

**Publicaciones en plataformas digitales.** Las publicaciones se realizarán en páginas oficiales de la Asociación Cooperativa y en plataformas donde se publican ofertas de empleo.

**Boletines y Volantes.** Estos se colocan o se distribuyen en lugares frecuentados por posibles prospectos, lugares céntricos, paradas de auto bus, o fuera de las instalaciones de la cooperativa.

**Candidatos que no utilizan ningún medio de Reclutamiento.** Existen también candidatos que no utilizan ningún medio de reclutamiento y ellos son los candidatos espontáneos que dejan sus hojas de vida en la institución cooperativa.

Al existir una vacante disponible el personal de recursos humanos puede disponer de ellos.

**Recepción de solicitudes de empleo.** Se deben de recibir las solicitudes de hojas de vida las enviadas en el correo electrónico y almacenarlas en una carpeta específica del puesto vacante.

En caso se reciban hojas de vida en físico deben almacenar en una carpeta específica asignada para el proceso de reclutamiento.

Las solicitudes de hojas de vida que serán consideradas para el siguiente proceso serán únicamente aquellas que cumplan con los requisitos iniciales.

### 5.2.1.6 Selección de personal

El proceso donde el responsable del recurso humano hace uso de las herramientas de selección y escoge al candidato adecuado para el puesto de trabajo.

#### Principios a seguir en el proceso de selección de personal.

- ✓ Las ofertas de empleo externas deberán ser publicadas en las páginas oficiales de la cooperativa.
- ✓ Los procedimientos deben de realizarse con transparencia para que sea un proceso justo y equitativo para los participantes.
- ✓ El contratante debe de ser especializado y deberá buscar apoyo de la jefatura inmediata al puesto.
- ✓ Las pruebas utilizadas en el proceso de selección deben ser fiables y dar resultados.
- ✓ Los procesos de selección deben de ser eficientes y ágiles.

#### Preselección

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada deberá elegir a los prospectos reclutados que mejor cumplan con los requisitos solicitados.

#### Elementos a considerar en el proceso de selección de puestos.

- ✓ Analizar la descripción del puesto de trabajo.
- ✓ Analizar el perfil del puesto de trabajo.
- ✓ Aspectos de la requisición de personal elaborado por las jefaturas inmediatas solicitantes de la contratación.
- ✓ Hipótesis del trabajo a realizar contenido del puesto y exigencias.

### 5.2.1.7 Ficha profesiográfica.

Los elementos que se citaron anteriormente, deben de plasmarse en una ficha profesiográfica donde se recopila la información y la analiza para obtener una visión final del expediente profesional como se muestra en la figura 69

**Figura 69.** Ficha profesiográfica de selección de personal

<b>Ficha Profesiográfica</b>	
Puesto de trabajo:	_____
Departamento:	_____
Descripción de puestos:	_____
Equipo de trabajo: (Gerente y Jefe inmediato)	_____
Nivel académico: (Universidad, egresado, bachillerato)	_____
Experiencia Profesional: (número de años, área)	_____
Condiciones de trabajo: (instalaciones de la cooperativa, campo, herramientas)	_____
Relaciones Humanas: (iniciativa, trabajo en equipo, organización etc.)	_____
Tipo de actividad: (actividades a desempeñar).	_____
Características Psicológicas del ocupante: (salud mental)	_____
Características físicas del ocupante: (gozar de buena salud, visual, auditiva etc.)	_____
Exámenes o pruebas por aplicarle: (psicológicas, entrevistas, de conocimiento)	_____
	_____

*Fuente.* Modelo de ficha profesiográfica para la utilización en el proceso de reclutamiento externo de personal. Elaborado por el equipo de trabajo.



### 5.2.1.8 Evaluación del personal

#### Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas miden la salud mental de los posibles candidatos, la mejor opción es la contratación de profesionales de la salud mental. Los responsables de la contratación del recurso humano se pueden hacer uso de pruebas de personalidad, que se contratan en plataformas de paga.

**Test de Cleaver.** Donde se avalúa las habilidades sociales, la conducta de las personas en diferentes ambientes; normal, bajo presión y calma. Entre otras pruebas psicológicas.

#### Pruebas de conocimiento.

##### Prueba de Terman

La prueba de Terman es uno de los test más completos y dinámicos para puestos ejecutivos y gerenciales mide el coeficiente intelectual de los aspirantes se divide en 6 áreas: conocimiento, inteligencia general, razonamiento cuantitativo, razonamiento fluido, memoria de trabajo y proceso visual-espacial.

Su evaluación se realiza a través de 10 sub exámenes:

1. Conocimientos generales.
2. Razonamiento de juicio y lógica.
3. Habilidades verbales.
4. Pruebas de lógica.
5. Examen aritmético.
6. Juicio práctico.
7. Analogías.
8. Organización lógica y concentración.
9. Clasificación, organización, jerarquización y discriminación.
10. Razonamiento numérico, de organización y de concentración.

Con esta herramienta se obtiene el coeficiente mental en escala de Terman Merrill y calcula la capacidad intelectual de los candidatos. El test tiene un tiempo de aplicación de unos 50 minutos.

**Ejemplo:** Para contratar al Gerente de Finanzas se deberán tomar en cuenta la evaluación de las siguientes competencias:

Mide la capacidad de análisis donde se evalúa la comprensión lectora, habilidad de llegar a la causa de un problema y a la resolución, mide el coeficiente intelectual, mide la capacidad razonamiento, Concentración, capacidad de atención y manejo de números resistencia a la distracción, habilidad del sujeto para manejar operaciones de tipo aritmética, refleja la práctica y la experiencia en manejar cantidades y problemas basada en las matemáticas.

### **Test de Moss**

Es un test que mide la responsabilidad de supervisión y control, está compuesta por con 30 preguntas evalúa a individuos que podrían calificar para de gestión de personal jefaturas.

Las áreas de las que se encarga la prueba, son las siguientes:

1. Habilidades en supervisión.
2. Capacidad de persuasión e influencia positiva al personal.
3. Disponibilidad para la evaluación de problemas interpersonales.
4. Relaciones sociales.
5. Sentido común y tacto con el personal subordinado.

La aplicación del test es de 20 minutos aproximadamente

**Ejemplo:** Puede ser utilizado para la contratación de personal responsable del recurso humano y las jefaturas en las diferentes áreas de la institución cooperativa.

### 5.2.1.9 Entrevistas

En el proceso de las entrevistas de personal se utilizarán las que se detallan a continuación:

#### **Entrevista dirigida respecto a las preguntas:**

Se elaboran las preguntas que se desean realizar con la ayuda de un Checklist. Estas preguntas pueden ser abiertas y en donde el entrevistador puede preguntar otro tipo de preguntas que surjan en el proceso de la entrevista según el interés que le genere al entrevistador.

#### **Entrevistas no dirigidas:**

Son denominadas informales o exploratorias y el desarrollo lo decide el entrevistador pueden utilizarse cuando se trata de un reclutamiento interno.

#### **Preguntas generales en una entrevista de trabajo.**

- ¿Porque desea trabajar en la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”?
- ¿Qué opinión tiene de los servicios que ofrece la cooperativa?
- ¿Cuáles son los puestos de trabajo que más le han gustado?
- ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- ¿Describa su trabajo ideal?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos?
- ¿Cuál piensa usted que sería su salario adecuado?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Hace amistad con facilidad?
- ¿Qué planes tiene para su carrera?

#### **5.2.1.10 Selección del nuevo empleado**

Se evaluarán las pruebas obtenidas por cada candidato, la decisión la tomara el responsable del recurso humano junto con el jefe inmediato en el caso del reclutamiento Externo. Una vez seleccionado a la persona idónea para el puesto es necesario realizar una última prueba para tomar la decisión final, se contratará una empresa que realice las pruebas del polígrafo y se le comunicará a la persona el día y la hora en que se llevará a cabo, el resultado de esta definirá si la persona realmente es apta para ocupar el puesto de trabajo.

Cuando se trate de reclutamiento interno la jefatura inmediata deberá realizar un sondeo donde tomara en cuenta la opinión del personal que trabajado directamente con el candidato.

#### **5.2.1.11 Proceso de contratación e inducción**

Una vez seleccionado al candidato para el puesto, el responsable del recurso humano y de la contratación deberá comunicarse con el candidato por medio de un correo electrónico (como evidencia escrita) y deberá comunicarse con el candidato por medio de llamada telefónica.

Si el candidato seleccionado no responde o ya no se encuentra interesado en la contratación. Se le llamara al segundo candidato con mejor perfil.

La formalización de la relación laboral adquirida entre el candidato y el empleador por medio de la firma de un contrato de trabajo donde se establecen el acuerdo contractual con aspectos como horarios de trabajo, remuneración, prestaciones laborales, cargo a desempeñar etc.

Las contrataciones del personal en la cooperativa de ahorro y crédito de San Sebastián gozan de los beneficios establecidos por la ley.

## Pasos para proceso de reclutamiento.

**Figura 70.** *Proceso de reclutamiento de personal interno*

N°	Proceso	Responsable
<b>1</b>	<b>El jefe inmediato procede a elaborar una requisición de personal.</b>	<b>Jefe Inmediato</b>
<b>2</b>	Una vez elaborada la requisición de personal el jefe inmediato procede a llevarla al gerente del departamento.	Jefe inmediato
<b>3</b>	El gerente del departamento traslada la requisición de personal al Gerente de Recursos Humanos.	Gerente del departamento
<b>4</b>	El Gerente de Recursos Humanos identifica el puesto de trabajo del cual se está solicitando realizar una nueva contratación.	Gerente de Recursos Humanos
<b>5</b>	Se identifica si existe presupuesto para realizar una nueva contratación.	Gerente de Recursos Humanos
<b>6</b>	Se procede a identificar el perfil y la descripción del puesto de trabajo.	Gerente de Recursos Humanos.
<b>7</b>	Se procede a elaborar una ficha profesiográfica.	Gerente de Recursos Humanos.
<b>8</b>	Se procede a la preselección del personal interno.	Gerente de Recursos Humanos
<b>9</b>	Se procede a realizarse pruebas de conocimiento específicas.	Gerente de Recursos Humanos
<b>10</b>	Se procede a realizar la entrevista a los candidatos mejor evaluados.	Gerente de Recursos Humanos y Jefe inmediato.
<b>11</b>	Se procede a la selección del candidato mejor evaluado.	Jefe inmediato y Gerente de Recursos Humanos.
<b>12</b>	Una vez se cuente con la persona seleccionada se procede a realizar la contratación del personal.	Gerente General y Consejo de Administración.

*Fuente.* Proceso de reclutamiento de personal interno elaborado por el equipo de trabajo.

**Figura 71.** *Proceso de reclutamiento de personal por promoción.*

<b>N°</b>	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	El jefe inmediato procede a elaborar una requisición de personal.	Jefe Inmediato
<b>2</b>	Una vez elaborada la requisición de personal el jefe inmediato procede a llevarla al gerente del departamento.	Jefe inmediato
<b>3</b>	El gerente del departamento traslada la requisición de personal al Gerente de Recursos Humanos.	Gerente del departamento
<b>4</b>	El Gerente de Recursos Humanos identifica el puesto de trabajo del cual se está solicitando realizar una nueva contratación.	Gerente de Recursos Humanos
<b>5</b>	Se identifica si existe presupuesto para realizar una nueva contratación.	Gerente de Recursos Humanos
<b>6</b>	Se procede a identificar el perfil y la descripción del puesto de trabajo.	Gerente de Recursos Humanos.
<b>7</b>	Se procede a elaborar una ficha profesiográfica.	Gerente de Recursos Humanos.
<b>8</b>	Se procede a seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo.	Gerente de Recursos Humanos y Jefe inmediato.
<b>9</b>	Una vez se cuente con la persona seleccionada se procede a realizar la contratación del personal.	Gerente General y Consejo de Administración.

*Fuente.* Proceso de reclutamiento de personal por promoción., elaborado por el equipo de trabajo.

**Figura 72.** *Proceso de reclutamiento de personal externo.*

N°	Proceso	Responsable
1	El jefe inmediato procede a elaborar una requisición de personal.	Jefe Inmediato
2	Una vez elaborada la requisición de personal el jefe inmediato procede a llevarla al gerente del departamento.	Jefe inmediato
3	El gerente del departamento traslada la requisición de personal al Gerente de Recursos Humanos.	Gerente del departamento
4	El Gerente de Recursos Humanos identifica el puesto de trabajo del cual se está solicitando realizar una nueva contratación.	Gerente de Recursos Humanos
5	Se identifica si existe presupuesto para realizar una nueva contratación.	Gerente de Recursos Humanos
6	Se procede a identificar el perfil y la descripción del puesto de trabajo.	Gerente de Recursos Humanos.
7	Se procede a elaborar una ficha profesiográfica.	Gerente de Recursos Humanos.
8	Se procede a la preselección del personal externo.	Gerente de Recursos Humanos
9	Se procede a realizar pruebas psicológicas correspondientes.	Gerente de Recursos Humanos.
10	Se procede a realizarse pruebas de conocimiento específicas.	Gerente de Recursos Humanos
11	Se procede a realizar prueba del polígrafo.	Gerente de Recursos Humanos
12	Se procede a realizar la entrevista a los candidatos mejor evaluados.	Gerente de Recursos Humanos y Jefe inmediato.
13	Se procede a la selección del candidato mejor evaluado.	Jefe inmediato y Gerente de Recursos Humanos.
14	Una vez se cuente con la persona seleccionada se procede a realizar la contratación del personal.	Gerente General y Consejo de Administración.

*Fuente.* Proceso de reclutamiento de personal externo elaborado por el equipo de trabajo.



## PROCESO DE INDUCCIÓN LABORAL

---

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de  
Responsabilidad Limitada



## **5.2.2 Procedimiento de Inducción laboral para el personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada.**

### **5.2.2.1 Inducción laboral general**

La inducción general se lleva a cabo para que el empleado conozca todo el funcionamiento general de la Cooperativa, esto es de gran ayuda a la hora de tratar con los clientes potenciales de la empresa, debido a que, se debe transmitir seguridad ante estos posibles clientes y si el empleado no conoce toda la historia y el proceso de reingeniería que la cooperativa ha llevado a cabo a lo largo de su historia, este no tendrá las herramientas necesarias para tratar con el cliente.

#### **Manual de Bienvenida**

### **5.2.2.2 Historia de la cooperativa**

Se debe considerar los aspectos más relevantes sobre la historia de Cooperativa, por ejemplo, el proceso de reingeniería que ha llevado a cabo desde los inicios, con que finalidad se creó la cooperativa, porque no funcionaron los diferentes negocios a los que se dedicaba, porque se toma la decisión de cambiar los negocios, que instituciones los respaldan, cuántos años tiene de estar funcionando, y por qué la cooperativa ha tenido tan poco desarrollo en todos esos años. Todo lo anterior, será de gran ayuda para el empleado a la hora que los clientes potenciales cuestionen todos esos aspectos.

#### **Misión**

Es importante que el empleado conozca la Misión de la empresa, es decir, por qué la empresa existe y en que beneficia a la población los servicios que esta tiene a la disposición.

#### **Visión**

Dar a conocer la visión de la empresa es importante, ya que, se tiene una idea de los planes que se tienen a largo plazo y hacia dónde se dirige la institución.

## Valores

Los valores que rigen una institución son de gran importancia, debido a que, son un eje para la convivencia en el trabajo y el buen trato hacia los clientes. En este apartado se deben detallar cada uno de ellos con su respectivo análisis, para una mejor comprensión.

### 5.2.2.3 Estructura organizativa

El organigrama define las líneas de mando que existen en la cooperativa, ayudan a identificar donde se encuentra el puesto de trabajo que la persona ocupará en la empresa y el grado de importancia de este, conocer quién será el jefe inmediato y los puestos de trabajo que se encuentran al su mismo nivel.

### 5.2.2.4 Servicios que presta la cooperativa

Todo el personal debe tener conocimiento de los servicios que presta la cooperativa, por ello, es importante detallar cada uno de ellos y dar su respectiva explicación de cómo funcionan y los beneficios que tienen las personas con la adquisición de estos.

### 5.2.2.5 Reglamentos internos

La cooperativa debe proporcionar al personal los reglamentos que posee internamente para conocer cuáles serán las normativas a seguir en el trabajo, ya que estos son una guía para el nuevo empleado. Los reglamentos que pueden ser entregados son los siguientes:

- Reglamento interno de trabajo
- Manual de seguridad y salud ocupacional
- Descripción de las obligaciones y derechos laborales

### 5.2.2.6 Recorrido en las instalaciones de la empresa

El recorrido en las instalaciones se realiza para que el empleado se vaya familiarizando con al ambiente de trabajo, en este recorrido se presentara con los compañeros de trabajo, se le indicara donde se encuentra cada área de en la empresa, además, se presenta con el jefe inmediato.

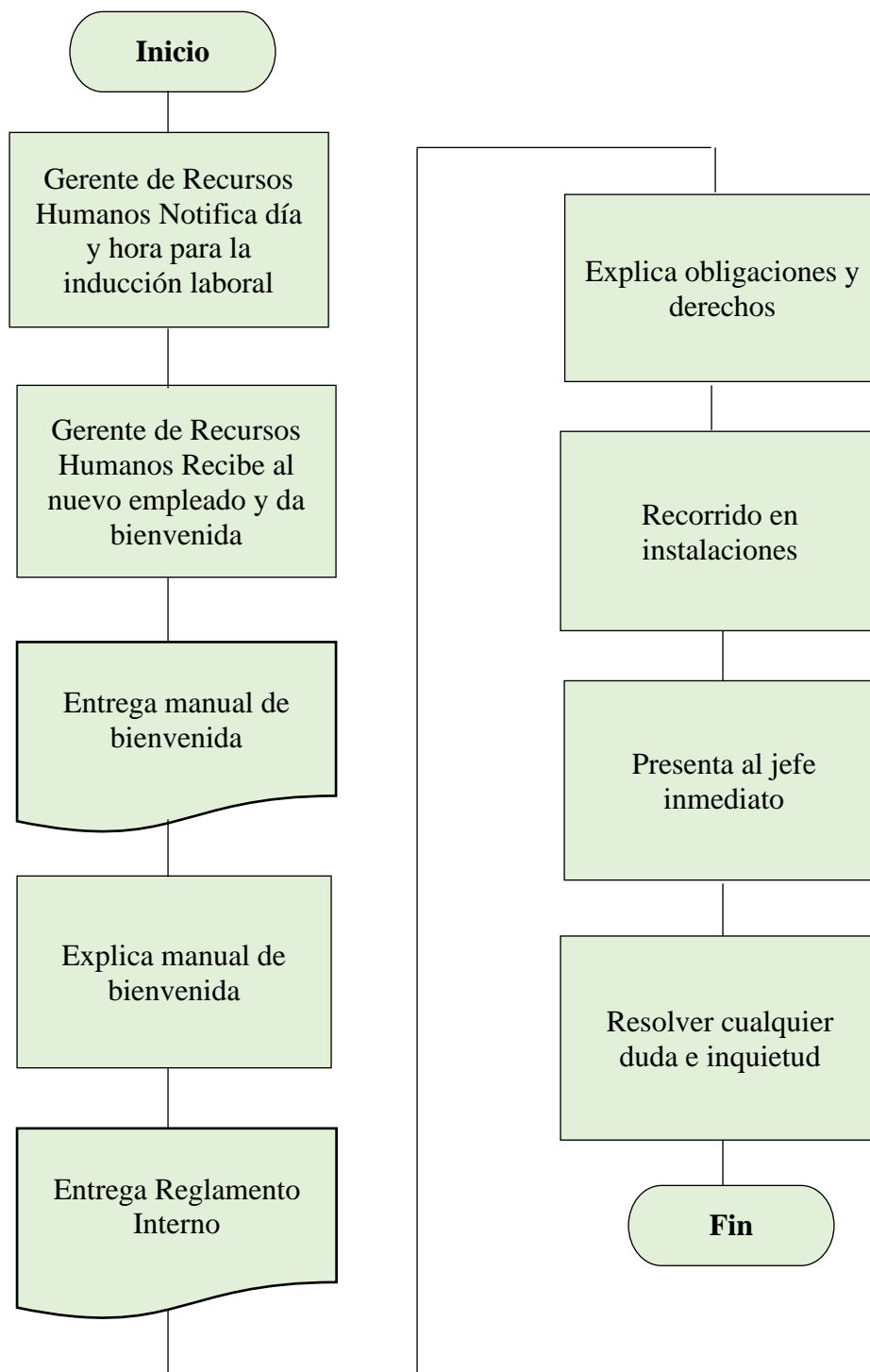
### **Responsable de la inducción laboral general**

El encargado de llevar a cabo la inducción general al nuevo personal es el Gerente de Recursos Humanos.

#### **5.2.2.7 Proceso de inducción laboral general**

1. Notificarle a la persona día y hora de la inducción general
2. Entregar manual de bienvenida
3. Explicar manual de bienvenida
4. Entregar reglamentos internos de trabajo.
5. Entregar manual de seguridad y salud ocupacional
6. Explicar obligaciones y derechos
7. Dar recorrido en las instalaciones
8. Presentar al jefe inmediato y compañeros de trabajo
9. Resolver cualquier duda que tenga el empleado

**Figura 73.** Diagrama de proceso de inducción laboral general



*Fuente.* El diagrama muestra el proceso de inducción general ante la contratación de un nuevo empleado, elaborado por el equipo de trabajo.

### 5.2.2.8 Inducción laboral específica

Una vez terminada la inducción general se le notificará al jefe inmediato, el cual, debe dar a conocer el objetivo del puesto de trabajo y las funciones que este tendrá que desempeñar, esto es de gran relevancia para que el empleado ya tenga conocimiento de cuáles serán las responsabilidades que tendrá y lo que tiene que lograr desde su lugar de trabajo para contribuir al desarrollo de la cooperativa.

En ocasiones el empleado se confunde o no tiene claro sus actividades a desarrollar, debido a eso es importante darlas a conocer claramente cuales son y el grado de importancia que estas tienen.

El jefe inmediato designa a un encargado, será el responsable de llevar a cabo la inducción específica, esta va en relación con el puesto de trabajo y a las actividades que debe desarrollar.

Después del periodo de prueba que maneje la cooperativa el Gerente de Recursos Humanos realizara evaluación de desempeño al colaborador para verificar el nivel de conocimiento sobre las actividades a desarrollar, además, realizar un análisis más profundo sobre cómo se siente en su área de trabajo y con los compañeros.

#### **Responsable de la inducción laboral específica**

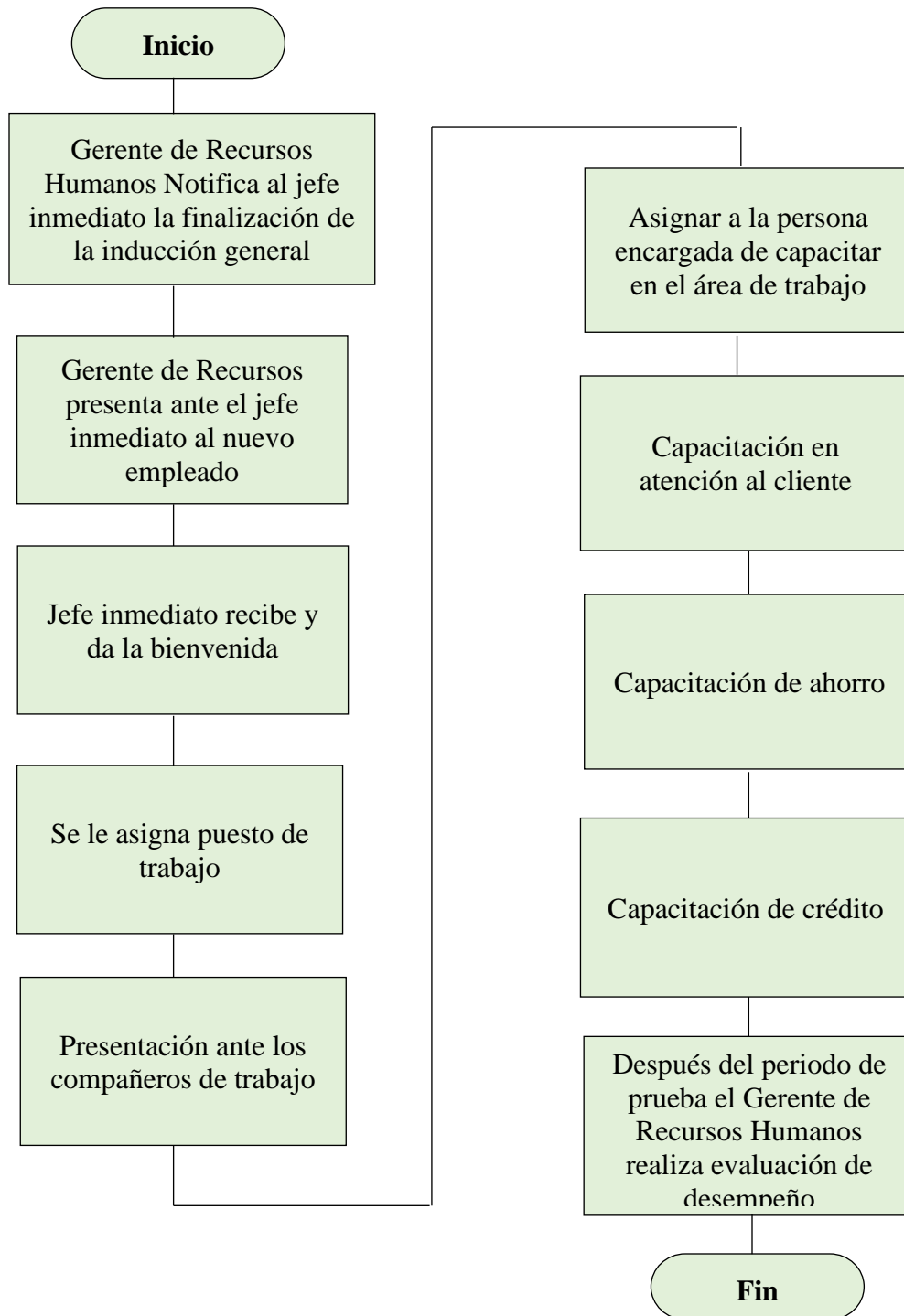
En primera instancia será el jefe inmediato, el cual, debe asegurarse que el nuevo empleado reciba todos los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones y sea productivo para la cooperativa, en segundo lugar, el empleado encargado de capacitar a su nuevo compañero de trabajo.

### 5.2.2.9 Proceso de inducción laboral específica

1. El Gerente de Recursos Humanos notifica al jefe inmediato que ha finalizado la inducción general
2. Lo recibe el jefe inmediato dando la bienvenida y explicando de manera general la metodología de trabajo
3. Asignarle el lugar de trabajo con su respectivo equipo para facilitar las labores
4. Presentar con los compañeros de trabajo
5. Presentarle a la persona que será la encargada de enseñarle a realizar las actividades a desarrollar

6. Capacitación en atención al cliente
7. Capacitación de ahorro
8. Capacitación de crédito
9. Capacitación del uso del sistema
10. Cuando finaliza el periodo de prueba el Gerente de Recursos Humanos realizara evaluación del desempeño para verificar el nivel de aprendizaje

**Figura 74.** Diagrama de proceso de inducción laboral específica



*Fuente.* El diagrama muestra el proceso de inducción específica al puesto elaborado por el equipo de trabajo



## PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

---

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad  
Limitada



### **5.2.3 Proceso de Evaluación de Desempeño de Personal para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada.**

La Gerencia de Recursos Humanos deberá evaluar al personal de la Asociación Cooperativa con el propósito de medir el rendimiento de los empleados en su puesto de trabajo, la importancia de realización de evaluaciones en la cooperativa permite obtener parámetros específicos, como cualidades, valores, aptitudes, habilidades, y cumplimiento de funciones del empleado, según el perfil y la descripción de puestos.

El modelo de evaluación propuesta para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada es la Evaluación 360° se presenta a continuación el modelo de la evaluación propuesta por cada puesto de trabajo de la cooperativa, el cual deberá aplicarse periódicamente según lo estime conveniente la Gerencia de Recursos Humanos.

La evaluación deberá realizarse a los empleados según jefe inmediato, compañeros de igual escala jerárquica y de nivel superior.

#### **5.2.3.1 Modelo de evaluación de desempeño por puesto de trabajo propuesto**



Figura 75. Evaluación de desempeño de Gerente General

**Evaluación de 360 Grados**

**Fecha:**

Datos del evaluado:	
<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Gerente General

Datos del evaluador	
<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

### COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5
Comunicación				

Comunicación	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera escrita verbal con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con los colaboradores



Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía a sus colaboradores para lograr las metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Toma el control de una situación complicada y no deja que nadie más se encargue de todo

Resolución de problemas				

Mejora continua	
15	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos y tareas.
16	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su trabajo.
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Se esfuerza por innovar y aportar nuevas ideas
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
21	Presenta propuestas al Consejo de Administración para mejorar los procesos

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Cumple con los horarios establecidos
24	Gestiona reuniones de trabajo con los Gerentes para analizar la situación actual de la cooperativa
25	Supervisa a los Gerentes para verificar que realicen los procesos de la mejor manera

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico	
26	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
27	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
28	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la cooperativa al crecimiento.
29	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
30	Administra eficientemente los recursos materiales, humanos, y financieros
31	Realiza análisis internos y externos para realizar el Plan Estratégico de la Cooperativa
32	Anticipa hechos y establece planes para su mitigación

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
34	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.
35	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
36	Revisa reportes para verificar el cumplimiento de metas en cada agencia
37	Gestiona clientes potenciales

Enfoque a resultados				



FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para la Gerencia General de acuerdo al perfil y descripción de puesto elaborado por el equipo de trabajo.

Figura 76. Evaluación de desempeño de Gerente de Agencia



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

Datos del evaluado:	
<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Gerente de Agencia

Datos del evaluador	
<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera escrita verbal con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con el personal a cargo

Comunicación				



Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía a sus colaboradores para lograr las metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Cuando hay una crisis en su equipo, controla los nervios y sabe gestionar
15	Toma el control de una situación complicada.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
16	Se adapta con facilidad en su trabajo en nuevos procesos y tareas.
17	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su trabajo.
18	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
19	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
20	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
21	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para realizar sus actividades.
24	Cumple con los horarios establecidos
25	Gestiona reuniones para que sus colaboradores participen de manera eficaz
26	Supervisa a su equipo para verificar que realicen los procesos con calidad.

Organización y administración del tiempo				



Pensamiento estratégico	
27	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
28	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
29	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades decrecimiento para ACAASS
30	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores.
31	Administra eficientemente los recursos materiales, humanos, y financieros
32	Realiza análisis internos y externos para definir objetivos con el personal.
33	Anticipa hechos y establece planes para su mitigación

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
34	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
35	Realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores frecuentemente
36	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales.
37	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
38	Elabora los reportes diarios y mensuales
39	Gestiona clientes potenciales
40	Cumple con las metas establecidas por Gerencia y Consejo de Administración

Enfoque a resultados				





<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

<b>¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?</b>

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el gerente de agencias de acuerdo al perfil y descripción de puesto, elaborado por el equipo de trabajo.

Figura 77. Evaluación de desempeño de Asistente Administrativo



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Asistente Administrativo

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>		
<b>Relación con el evaluado</b>		

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

<b>Comunicación</b>	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales

**CALIFICACIÓN**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

<b>Comunicación</b>				



Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
10	Mantiene el orden, aseo e higiene en su lugar de trabajo

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
15	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
16	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
17	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
18	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
19	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
20	Destrezas en exactitud y rapidez

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
21	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
22	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
23	Cumple con los horarios establecidos
24	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.
25	Asegurar el buen funcionamiento de la oficina

Organización y administración del tiempo				

Enfoque en el cliente, compañeros, y superiores	
26	Brinda atención con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio
27	Procura satisfacción al brindar un servicio de excelencia.
28	Es percibido como una persona confiable que representa a la Cooperativa

Enfoque en el cliente				



Pensamiento estratégico	
29	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
30	Tiene visión y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
31	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la Cooperativa

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
32	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
33	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño
34	Planificar y coordinar las actividades generales de la oficina
35	Elabora correctamente los reportes diarios y mensuales en comandados.
36	Redactar, archivar y revisar documentos destinados a la Gerencia General
37	Coordina y agenda reuniones, entrevistas, eventos y otras actividades afines.

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

Fuente. Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el asistente administrativo de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 78. Evaluación de desempeño de Gerente de Negocios



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Gerente de Negocios

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

**Comunicación**

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera escrita verbal con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con el personal a cargo

**Comunicación**




Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía a sus colaboradores para lograr las metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Cuando hay una crisis en su equipo, controla los nervios y sabe gestionar
15	Toma el control de su área y sabe delegar responsabilidades.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
16	Se adapta con facilidad en su trabajo y en la implementación de procesos y tareas.
17	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su trabajo.
18	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
19	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
20	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
21	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
24	Cumple con los horarios establecidos
25	Gestiona reuniones de trabajo con los jefes de cada área para verificar el cumplimiento de metas.
26	Supervisa el área operativa para verificar el desarrollo de los procesos

Organización y administración del tiempo				



Pensamiento estratégico	
27	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
28	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
29	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
30	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores.
31	Administra eficientemente los recursos materiales, humanos, y financieros
32	Realiza análisis internos y externos para definir objetivos con su grupo de trabajo
33	Anticipa hechos y establece planes para su mitigación

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
34	Realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores frecuentemente
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales.
36	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
37	Elabora los reportes semanales y mensuales
38	Gestiona clientes potenciales
39	Cumple con las metas establecidas por Gerencia General y Consejo.

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

Fuente. Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para la gerencia de negocios de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 79. Evaluación de desempeño de Jefe de Negocios



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe de Negocios

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

<b>CALIFICACIÓN</b>				
<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
1	2	3	4	5

<b>Comunicación</b>	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera escrita verbal con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con el personal a cargo

<b>Comunicación</b>				





Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía a sus colaboradores para lograr las metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Cuando hay una crisis en su equipo, controla los nervios y sabe gestionar
15	Toma el control de una situación complicada y no deja que nadie más se encargue de todo

Resolución de problemas				

Mejora continua	
16	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos y tareas.
17	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su trabajo.
18	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
19	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
20	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
21	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
22	Realiza feedback periódicamente con los colaboradores en relación al desempeño

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
23	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
24	Utiliza eficientemente los recursos asignados.
25	Cumple con los horarios establecidos
26	Gestiona reuniones de trabajo para que sus colaboradores participen de manera eficaz
27	Supervisa a los colaboradores para realizar procesos de calidad.

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico	
28	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
29	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
30	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
31	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
32	Administra eficientemente los recursos materiales, humanos, y financieros
33	Realiza análisis internos y externos para definir objetivos.
34	Anticipa hechos y establece planes para su mitigación

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
35	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
36	Realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores frecuentemente
37	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales.
38	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
39	Elabora los reportes diarios y mensuales
40	Gestiona clientes potenciales
41	Cumple con las metas establecidas por Gerencia y Consejo de Administración

Enfoque a resultados				



FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el jefe de negocios de acuerdo al perfil y descripción de puesto



Figura 80. Evaluación de desempeño de Ejecutivo Integrales



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	Ejecutivos integrales

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
1	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
2	Presta atención en las conversaciones.
3	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
4	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
5	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
6	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo

Comunicación				



Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía a sus compañeros de trabajo para lograr metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
11	Mantiene el orden, aseo e higiene del área de trabajo

Resolución de problemas	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Mejora continua	
16	Se adapta con facilidad en su trabajo y en la implementación nuevos procesos.
17	Tiene amplios conocimientos del proceso que ejecuta en su trabajo.
18	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
19	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
20	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
21	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
22	Mantener el ordenamiento de los documentos y expedientes de los asociados

Organización y administración del tiempo	
23	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
24	Utiliza eficientemente los recursos asignados para realizar sus labores.
25	Cumple con los horarios establecidos.
26	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.
27	Mantiene al día el libro de registro de asociados legalizado.
28	Realiza evaluación de riesgos de los créditos para una recuperación eficiente.
29	Llena los contratos y anexos de aperturas de cuentas de ahorros de asociados.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas				

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo				



Enfoque en el cliente	
30	Brinda atención con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio
31	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes.
32	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
33	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
34	Es percibido por el cliente como una persona confiable.

Enfoque en el cliente				

Pensamiento estratégico	
35	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
36	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
37	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
38	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores.
39	Visitas de campo a clientes potenciales y búsqueda de nuevos mercados.
40	Colaborar en las campañas publicitarias y promocionales de la cooperativa
41	Gestiona la colocación de créditos, llenado de solicitudes y desembolso.

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
42	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
43	Mantiene altos niveles de desempeño
44	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales.
45	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones.
46	Elabora los reportes diarios y mensuales
47	Recupera los créditos según condiciones de pago establecidas en el contrato.
48	Analiza la capacidad de pago de los clientes para otorgar un crédito
49	Cumple con las metas propuestas por la gerencia y Consejo de Administración.

Enfoque a resultados				



<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

<b>¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?</b>

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de ejecutivo integral de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



**Figura 81.** Evaluación de desempeño de jefe de recuperación



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe de Recuperación

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

**CALIFICACIÓN**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

**Comunicación**

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo

**Comunicación**






Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
10	Conoce la cartera de clientes de la cooperativa.
11	Revisa la cartera y expedientes de asociados en mora.
12	Mantiene el orden, aseo, higiene y seguridad de expedientes.
13	Realiza valúo de algunos tipos de propiedades (perito valuador)
14	Controla procesos jurídicos de los créditos clasificación “e”
15	Ejerce las funciones encomendadas por el gerente inmediato

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
16	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
17	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
18	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
19	Conserva la calma en situaciones complicadas.
20	Revisa la documentación de procesos judiciales iniciados

Resolución de problemas				

Mejora continua	
21	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos.
22	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta.
23	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
24	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
25	Mantiene orden de los documentos a cargo.
26	Dirige a sus colaboradores en sus funciones y cumplen con los horarios.
27	Elabora plan de recuperación mensual en base a la cartera en mora

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
28	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
29	Utiliza eficientemente los recursos asignados para realizar sus tareas
30	Cumple con los horarios establecidos
31	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.
32	Verifica la cartera de créditos según clasificación (a, b, c, d, e)
33	Verifica oportunamente el estado de los créditos morosos
34	Cobra de cuotas según acuerdos pactados en gestión de recuperación
35	Gestiona la recuperación de créditos según cronograma por teléfono o por visita.
36	Elaborar notas de cobro según sea el caso del índice de morosidad.

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico	
37	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
38	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
39	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la cooperativa al crecimiento.
40	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de “ACAASS DE R.L”
41	Llevar control de pagaduría, depósitos en bancos y por orden.
42	Realiza cronograma de recuperación semanal y mensual por ruta o zona para la gestión de recuperación
43	Deja evidencia de la gestión de recuperación realizada en bitácora o nota de cobro

Pensamiento estratégico				



Enfoque a resultados	
44	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
45	Mantiene altos niveles de desempeño
46	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
47	Elabora los reportes diarios y mensuales
48	Elabora informe semanal de recuperación y plan de actividades semanales

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de jefe de recuperación de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 82. Evaluación de desempeño de ejecutivo de recuperación



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de recuperación

Datos del evaluador

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.
<b>7</b>	Velar una excelente atención de los asociados con respeto y cortesía

Comunicación




Trabajo en equipo	
8	Se desempeña activamente en su trabajo.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
11	Conoce toda la cartera de clientes para ayudar a sus subordinados.
12	Deja evidencia de la gestión de recuperación en bitácora o por nota de cobro.
13	Mantiene el orden, aseo, higiene y seguridad de los expedientes de los asociados.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
14	Se enfoca en los asuntos clave para resolver problemas.
15	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
16	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
17	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
18	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos y tareas.
19	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su puesto trabajo.
20	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
21	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
22	Mantiene orden de los documentos a cargo
23	Vela por mantener un buen récord crediticio.
24	Revisa oportunamente la cartera morosa para una recuperación efectiva

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
25	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
26	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
27	Cumple con los horarios establecidos
28	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.
29	Lleva al día revisión de cierres de cajeros y los archiva
30	Revisar si se han efectuado pagos a través de depósitos
31	Cobro de cuotas según acuerdos pactados en gestión de recuperación
32	Recolección de cuotas de pago realizadas por los clientes
33	Gestiona la recuperación de créditos según cronograma programado
34	Verificar cuotas vencidas del día y realizar llamadas

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico	
35	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
36	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
37	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
38	Basa sus decisiones y acciones en la misión, visión y valores de la organización.
39	Participa en la ejecución de cronograma de actividades de recuperación semanal.
40	Elabora un plan de recuperación mensual en base a la cartera de créditos en mora

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
41	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
42	Mantiene altos niveles de desempeño
43	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
44	Elabora los reportes diarios y mensuales

Enfoque a resultados				



<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

<b>¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?</b>

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para los ejecutivos de recuperación de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



**Figura 83.** Evaluación de desempeño de ejecutivo de Marketing



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

Datos del evaluado:	
<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Marketing

Datos del evaluador	
<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>3</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>4</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>5</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo

Comunicación				





Trabajo en equipo	
6	Se desempeña activamente en su trabajo.
7	Inspira, motiva y guía a sus compañeros de trabajo para lograr metas.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
10	Mantiene el orden, aseo e higiene del área de trabajo

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
15	Se adapta con facilidad en su trabajo y en la implementación de procesos.
16	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su trabajo.
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Aplica técnicas innovadoras de Marketing.
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
21	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
22	Utiliza eficientemente los recursos asignados para realizar sus actividades.
23	Cumple con los horarios establecidos
24	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada si es necesario.
25	Realiza investigaciones de mercado para evaluaciones de tendencias.
26	Es eficiente en la creación de estrategias de marketing

Organización y administración del tiempo				



Enfoque en el cliente	
27	Brinda atención con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio
28	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes.
29	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
30	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
31	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la Cooperativa

Enfoque en el cliente				

Pensamiento estratégico	
32	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
33	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
34	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
35	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores.
36	Colaborar en las campañas publicitarias y promocionales de la cooperativa

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
37	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
38	Mantiene altos niveles de desempeño
39	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales.
40	Elabora los reportes diarios y mensuales

Enfoque a resultados				



FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo el ejecutivo de marketing digital de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



**Figura 84.** Evaluación de desempeño de Gerente Financiero



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

Datos del evaluado:	
<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Gerente Financiero

Datos del evaluador	
<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo
<b>7</b>	Divulga al interior de la institución y mantiene un registro actualizado de las disposiciones legales y técnicas vigentes

Comunicación				



Trabajo en equipo	
8	Se desempeña activamente en su trabajo.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
11	Planificar, dirigir y controlar las actividades del personal bajo su mando
12	Coordina y supervisa que los subordinados ejecuten sus funciones

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
13	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
14	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
15	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
16	Conserva la calma en situaciones complicadas.
17	Garantiza el registro de operaciones financieras con base a documentación.
18	Analiza y da seguimiento a los resultados de conciliaciones bancarias.
19	Determina y supervisa la aplicación de medidas correctivas por auditoría.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
20	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos
21	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta.
22	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
23	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
24	Mantiene orden de los documentos a cargo
25	Verifica y valida modificaciones al presupuesto de acuerdo a disponibilidad
26	Da seguimiento a las operaciones efectuadas a nivel operativo.
27	velar que los compromisos presupuestarios se registren y cumplan.
28	Gestiona capacitaciones periódicas del personal de la gerencia financiera
29	Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria de la unidad

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
30	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
31	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
32	Cumple con los horarios establecidos
33	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.
34	Coordina el proceso de elaboración de presupuestos adecuadamente
35	Remite información sobre la ejecución financiera de los proyectos y de sus respectivos desembolsos a la Gerencia General
36	Identifica riesgos en las operaciones
37	Coordinar la formulación y ejecución del plan anual operativo, presupuesto y programación anual de compras de cada unidad, jefatura o gerencia.

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico	
38	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
39	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
40	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la cooperativa al crecimiento.
41	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
42	Mantiene actualizada la información de cuentas de clientes y asociados
43	Monitorea el funcionamiento del control interno, ante su superior jerárquico inmediato

Pensamiento estratégico				



Enfoque a resultados	
44	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
45	Mantiene altos niveles de desempeño
46	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
47	Elabora los reportes diarios y mensuales
48	Como califica sus reportes finales presentados al Consejo de Administración para su aprobación
49	Verifica y valida la información programada respecto a la planificación de trabajo anual
50	Organizar y supervisar los cierres contables de las operaciones de la cooperativa
51	Autorizar y presentar información financiera-contable en los plazos establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes,

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

Fuente. Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el gerente financiero de acuerdo al perfil y descripción de puesto



Figura 85. Evaluación de desempeño de Contador



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Contador

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>		
<b>Relación con el evaluado</b>		

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

<b>CALIFICACIÓN</b>				
<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
1	2	3	4	5

<b>Comunicación</b>	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

<b>Comunicación</b>				





Trabajo en equipo	
6	Se desempeña activamente en su trabajo.
7	Inspira, motiva y guía a sus compañeros de trabajo.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
10	Mantiene el orden, aseo e higiene en el área de trabajo.
11	Dirigir y controlar a sus colaboradores en sus actividades diarias

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
21	Destrezas en Agilidad, exactitud y rapidez

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados realizar sus tareas.
24	Cumple con los horarios establecidos
25	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada si es necesario.

Organización y administración del tiempo				





<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

<b>¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?</b>

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de contador de acuerdo al perfil y descripción de puesto.

Figura 86. Evaluación de desempeño de Auxiliar Contable



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Asistente Contable

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

**CALIFICACIÓN**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

**Comunicación**

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.

**Comunicación**




Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
10	Mantiene el orden, aseo e higiene en su área de trabajo.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
15	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos y tareas.
16	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su puesto trabajo.
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
19	Mantiene orden de los documentos a cargo.

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
20	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
21	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
22	Cumple con los horarios establecidos
23	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.
24	Realiza de manera eficiente los procesos contables

Pensamiento estratégico	
25	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
26	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
27	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
28	Basa sus decisiones y acciones en la misión, visión y valores de la organización.

Enfoque a resultados	
29	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
30	Mantiene altos niveles de desempeño.
31	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
32	Elabora los reportes diarios y mensuales

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados				



FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el auxiliar contable de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 87. Evaluación de desempeño de jefe de operaciones



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe de Operaciones

Datos del evaluador

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación

Comunicación

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.






Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
10	Mantiene el orden, aseo e higiene del área de la caja y en la sala de ventas
11	Mantiene orden de los documentos a cargo,

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
16	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos y tareas.
17	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su puesto trabajo.
18	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
19	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
20	Lleva adecuadamente el control del numerario en reserva
21	Autoriza correctamente libretas de ahorro, aportaciones, carné de asociados, contratos de ahorro y certificados de depósito.

Mejora continua				





Enfoque a resultados	
37	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
38	Mantiene altos niveles de desempeño
39	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
40	Elabora los reportes diarios y mensuales
41	Realiza adecuadamente las provisiones, capitalización de ahorro y amortización de préstamo.

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el jefe de operaciones de acuerdo al perfil y descripción de puesto Elaborado por el equipo de trabajo.



Figura 88. Evaluación de desempeño de Cajero



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	Cajero

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
1	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
2	Presta atención en las conversaciones.
3	Se comunica de manera escrita con claridad.
4	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
5	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
6	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.

Comunicación				



Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía a sus compañeros de trabajo para lograr metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
11	Mantiene el orden, aseo e higiene del área de la caja y en la sala de ventas

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
21	Destrezas en Agilidad, exactitud y rapidez

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para realizar sus actividades.
24	Cumple con los horarios establecidos
25	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.

Organización y administración del tiempo				



Enfoque en el cliente	
24	Brinda atención con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio
25	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
26	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la Cooperativa

Enfoque en el cliente				

Pensamiento estratégico	
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
34	Mantiene altos niveles de desempeño
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y de la cooperativa.
36	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
37	Elabora los reportes diarios y mensuales de las transacciones realizadas.
38	Realiza correctamente los controles asignados
39	Maneja adecuadamente el sistema interno simnet

Enfoque a resultados				



FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de cajero de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 89. Evaluación de desempeño de Gerente de Recursos Humanos.



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Gerente de Recursos Humanos

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

**CALIFICACIÓN**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

**Comunicación**

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo
<b>7</b>	Divulga al interior de la institución y mantiene un registro actualizado de las disposiciones legales y técnicas vigentes

**Comunicación**






Trabajo en equipo	
8	Se desempeña activamente en su trabajo.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
11	Planifica, dirige y controla las actividades del personal bajo su mando
12	Coordina y supervisa que los subordinados ejecuten las funciones encomendadas
13	Ejecuta actividades de desarrollo, motivación y conservación del capital humano.
14	Coordina actividades que impulsen las relaciones interpersonales de trabajo.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
15	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
16	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
17	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
18	Conserva la calma en situaciones complicadas.
19	Determina y supervisa la aplicación de medidas correctivas por auditoría interna

Resolución de problemas				

Mejora continua	
20	Se adapta con facilidad en la implementación nuevos procesos y tareas.
21	Tiene amplios conocimientos del proceso que ejecuta en su puesto trabajo.
22	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
23	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
24	Mantiene orden de los documentos a cargo
25	Da seguimiento a operaciones efectuadas a nivel operativo.
26	Gestiona capacitaciones periódicas del personal de la Cooperativa.
27	Garantizar el cumplimiento de bases legales orientadas al personal
28	Fomenta la creación de sistemas de incentivos y beneficios adicionales.

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
29	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
30	Utiliza eficientemente los recursos asignados.
31	Cumple con los horarios establecidos
32	Apoya a la cooperativa fuera de su jornada cuando es necesario.
33	Coordina la elaboración de presupuesto del área de RRHH adecuadamente.
34	Identifica riesgos en las operaciones según leyes vigentes.
35	Gestiona el proceso de reclutamiento y selección con imparcialidad.
36	Diseña y programas de capacitaciones del personal de la cooperativa.
37	Elabora manuales de reclutamiento, selección e inducción
38	Diseña manuales de proceso y hace las actualizaciones correspondientes.
39	Informa a Gerencia General las necesidades de contratación de personal.
40	Elabora las políticas de la cooperativa y vela por su cumplimiento.
41	Ejecuta el proceso del reclutamiento y selección con imparcialidad.
42	Realiza oportunamente otras funciones encomendadas por el gerente general

Pensamiento estratégico	
43	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
44	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
45	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
46	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores.
47	Mantiene actualizada la información de cuentas de clientes y asociados
48	Monitorea el funcionamiento del control interno.
49	Desarrolla e implementa estrategias de recursos humanos constantemente.
50	Supervisa y gestiona un sistema de evaluación del rendimiento efectivo
51	Gestiona planes de pago, incentivos, bonos y otros beneficios de empleados
52	Evalúa las necesidades de formación y/o capacitación del personal
53	Escucha y atiende las sugerencias u opiniones de los empleados

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico				



Enfoque a resultados	
54	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
55	Mantiene altos niveles de desempeño
56	Ejecuta correctamente los procesos (elaboración de planillas).
57	Elabora los reportes diarios y mensuales
58	Verifica y valida la información programada respecto a la planificación de trabajo anual.
59	Evalúa el desempeño de las tareas asignadas a cada empleado de acuerdo según perfil.

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para la gerencia de recursos de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



**Figura 90.** Evaluación de desempeño de Asistente de Recursos Humanos.



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	Asistente de Recursos Humanos

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

Comunicación	
1	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
2	Presta atención en las conversaciones.
3	Se comunica de manera escrita y verbal con claridad.
5	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
6	Mantiene buenas relaciones interpersonales

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación				



Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
10	Mantiene el orden, aseo e higiene en su lugar de trabajo

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
15	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación de nuevos procesos y tareas.
16	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
17	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
18	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
19	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
21	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
22	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades
23	Cumple con los horarios establecidos
24	Es eficiente en la realización de sus labores
25	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario

Organización y administración del tiempo				

Enfoque en el cliente, compañeros, y superiores	
26	Brinda atención con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio
27	Procura satisfacción al brindar un servicio de excelencia
28	Es percibido como una persona confiable que representa a la Cooperativa

Enfoque en el cliente				



Pensamiento estratégico	
29	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
30	Tiene visión y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
31	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la Cooperativa

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
32	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
33	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño
34	Planificar y coordinar las actividades de su área
35	Elabora correctamente los reportes encomendados por la Gerencia de Recursos Humanos
36	Redactar, archivar y revisar los expedientes de los empleados
37	Coordinar y agendar reuniones con el personal

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

Fuente. Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de asistente de recursos humanos de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 91. Evaluación de desempeño de Servicios Generales



**Evaluación de 360 Grados**

**Fecha:**

Datos del evaluado:	
<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Servicios Generales

Datos del evaluador	
<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

COMPETENCIAS A EVALUAR
Comunicación
<b>1</b> Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b> Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>3</b> Mantiene buenas relaciones interpersonales
Trabajo en equipo
<b>4</b> Se desempeña activamente en su trabajo.
<b>5</b> Tiene capacidad para trabajar en equipo.
<b>6</b> Mantiene el orden, aseo e higiene en la cooperativa.

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5
Comunicación				
Trabajo en equipo				



Resolución de problemas	
7	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
8	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
9	Conserva la calma en situaciones complicadas.
10	Trabaja bajo presión
11	Es una persona con iniciativa

Resolución de problemas				

Mejora continua	
12	Se adapta con facilidad en nuevas tareas.
13	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
14	Destrezas en Agilidad, exactitud y rapidez
15	Posee actitudes de honestidad, responsabilidad y respeto.

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo	
16	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
17	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
18	Cumple con los horarios establecidos
19	Apoya a la cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.

Organización y administración del tiempo				

Enfoque a clientes, asociados y directivos	
20	Brinda atención con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio
21	Procura la satisfacción al brindar un servicio de excelencia.
22	Es percibido como una persona confiable que representa a la Cooperativa
23	Atiende a los miembros de los cuerpos directivos y comités de apoyo en reuniones.

Enfoque en el cliente				





Pensamiento estratégico	
24	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
25	Basa sus decisiones y acciones en la misión, visión y valores de la organización.

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
26	Mantiene altos niveles de desempeño
27	Realiza correctamente sus actividades con agilidad y de manera oportuna
28	Mantiene las instalaciones limpias y agradables
29	El personal, clientes y asociados se muestran satisfechos con el trabajo realizado.

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

Fuente. Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de servicios generales de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 92. Evaluación de desempeño de agente de seguridad



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Agente de Seguridad

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

**CALIFICACIÓN**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

**Comunicación**

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>4</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

**Comunicación**




Trabajo en equipo	
5	Se desempeña activamente en su trabajo.
6	Inspira, motiva y guía a sus compañeros de trabajo.
7	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
8	Tiene capacidad para trabajar en equipo.
9	Mantiene el orden, aseo e higiene de su área de trabajo y en las estaciones.

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas	
10	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
11	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
12	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
13	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resolución de problemas				

Mejora continua	
14	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
15	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
16	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
17	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
18	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
19	Destrezas en Agilidad, exactitud y rapidez
20	Siguiere medidas de seguridad necesaria para garantizar el resguardo y protección de los recursos de la cooperativa.

Mejora continua				





Pensamiento estratégico	
40	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio.
41	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
42	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades de crecimiento.
43	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores.
44	Dar el mantenimiento adecuado al equipo de seguridad proporcionado
45	Llevar el control de personas que ingresan a la cooperativa.
46	Firma el libro de control de jornadas del personal de seguridad

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
47	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
48	Demuestra interés por el logro de metas.
49	Realiza correctamente los controles asignados
50	Presentar informe de seguridad respectivo.

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

Fuente. Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el agente de seguridad de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 93. Evaluación de desempeño de Motorista y Publicista



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:	
<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Motorista y Publicista (Logística)

Datos del evaluador	
<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Se comunica de manera verbal y escrita con claridad.
<b>3</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>4</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>5</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo

Comunicación				



Trabajo en equipo	
6	Se desempeña activamente en su trabajo.
7	Inspira, motiva y guía a sus compañeros de trabajo para lograr metas.
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
9	Tiene capacidad para trabajar en equipo.

Resolución de problemas	
10	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
11	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
12	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
13	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Mejora continua	
14	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos y tareas.
15	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su trabajo.
16	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
17	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
18	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
19	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
20	Muestra actitudes coherentes en su puesto de trabajo
21	Desarrolla eficazmente su léxico para cuñas publicitarias

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas				

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
24	Cumple con los horarios establecidos
25	Apoya a la Cooperativa en las labores fuera de su jornada cuando es necesario.
26	Mantener al día bitácora de actividades diarias
27	Planificar rutas de perifoneo
28	Entrega eficaz de documentación
29	Mantiene el orden, aseo e higiene del vehículo a su cargo

Organización y administración del tiempo				

Enfoque en el cliente	
30	Brinda atención con amabilidad, cortesía y espíritu de servicio
31	Establece relación a corto plazo con los clientes y gana su confianza.
32	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
33	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la Cooperativa

Enfoque en el cliente				

Pensamiento estratégico	
34	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
35	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
36	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la cooperativa al crecimiento.
37	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
38	Visitas de campo a clientes potenciales y búsqueda de nuevos mercados potenciales
39	Colaborar en las campañas publicitarias y promocionales de la cooperativa
40	Proporciona contactos de clientes potenciales a ejecutivos de negocio

Pensamiento estratégico				





Enfoque a resultados	
41	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
42	Mantiene altos niveles de desempeño
43	Demuestra interés por el logro de metas organizacionales
44	Ejecuta correctamente las tareas asignadas

Enfoque a resultados				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de motorista y publicista de acuerdo al perfil y descripción de puesto.



Figura 94. Evaluación de desempeño de Gerente de Planificación y Tecnología



**Evaluación de 360 Grados**

Fecha:

**Datos del evaluado:**

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Gerente de Planeación y Tecnología

**Datos del evaluador**

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

**CALIFICACIÓN**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

**Comunicación**

<b>1</b>	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
<b>2</b>	Presta atención en las conversaciones.
<b>3</b>	Se comunica de manera escrita verbal con claridad.
<b>4</b>	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
<b>5</b>	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
<b>6</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales con el personal

**Comunicación**




Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía al personal para lograr las metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Toma el control de una situación complicada y no deja que nadie más se encargue de todo

Mejora continua	
15	Se adapta con facilidad en su trabajo en la implementación nuevos procesos y tareas.
16	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su puesto de trabajo
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
21	Desarrolla nuevas tecnologías digitales para mejorar los procesos

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas				

Mejora continua				



Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados.
24	Cumple con los horarios establecidos
25	Gestiona reuniones de trabajo para que sus colaboradores participen.
26	Supervisa a su equipo para verificar que realicen los procesos de la mejor manera

Organización y administración del tiempo				

Pensamiento estratégico	
27	Comprende las implicaciones de sus decisiones.
28	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
29	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la cooperativa al crecimiento.
30	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
31	Administra eficientemente los recursos materiales, humanos y financieros
32	Anticipa hechos y establece planes para su mitigación
33	Implementa estrategias tecnológicas de crecimiento.

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados	
34	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
35	Realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores.
36	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.
37	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
38	Elabora los reportes semanales y mensuales
39	Cumple con las metas establecidas por Gerencia y Consejo de Administración

Enfoque a resultados				



<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
<b>¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?</b>	

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de gerente de planificación y tecnología de acuerdo al perfil y descripción de puesto



Figura 95. Evaluación de desempeño de Jefe de Informática



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:

<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe de Informática

Datos del evaluador

<b>Nombre:</b>	
<b>Relación con el evaluado</b>	

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
1	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
2	Presta atención en las conversaciones.
3	Se comunica de manera escrita verbal con claridad.
4	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
5	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
6	Mantiene buenas relaciones interpersonales con el personal

Comunicación				



Trabajo en equipo	
7	Se desempeña activamente en su trabajo.
8	Inspira, motiva y guía al personal para lograr las metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo.

Resolución de problemas	
11	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
12	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
13	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
14	Toma el control de una situación complicada y busca soluciones.

Mejora continua	
15	Se adapta con facilidad en la implementación nuevos procesos y tareas.
16	Tiene amplios conocimientos de los procesos que ejecuta en su trabajo.
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
21	Corregir las fallas del sistema para agilizar los procesos

Organización y administración del tiempo	
22	Es capaz de establecer prioridades en sus labores.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados.
24	Cumple con los horarios establecidos
25	Soluciona problemas con el sistema cuando es requerido
26	Mantiene actualizado el software que se utiliza para realizar los procesos
27	Evalúa periódicamente la funcionalidad del sistema

Trabajo en equipo				

Resolución de problemas				

Mejora continua				

Organización y administración del tiempo				



Pensamiento estratégico	
28	Comprende las implicaciones de sus decisiones a corto y largo plazo.
29	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
30	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la cooperativa al crecimiento.
21	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.
32	Administra eficientemente los recursos asignados
33	Anticipa hechos y establece planes para su mitigación

Enfoque a resultados	
34	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
35	Realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores frecuentemente
36	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.
37	Ejecuta correctamente los procesos de las operaciones
38	Elabora los reportes semanales y mensuales
39	Cumple con las metas establecidas por Gerencia General y Consejo de Administración

Pensamiento estratégico				

Enfoque a resultados				





FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

*Fuente.* Modelo de evaluación de desempeño elaborado por el equipo de trabajo para el puesto de jefe de informática de acuerdo al perfil y descripción de puesto.

Se eligió la evaluación de desempeño 360° porque brinda información objetiva en relación con el desempeño laboral de los empleados ya que no solo se evalúa a la persona individualmente sino a las personas que están en su entorno, desde el jefe, compañeros de trabajo y subalternos en caso este tenga. Para realizar la evaluación se debe tener en cuenta el tiempo de laborar que tenga el empleado evaluado y los que evalúan también. La información obtenida sirve de base para planificar capacitaciones cuando se identifiquen deficiencias en algunos criterios evaluados, planes de carrera cuando se identifica que el empleado tiene potencial, promociones, aumentos salariales y toma de decisiones de desvinculación

### **5.3 Aplicación de la propuesta de solución**

#### **5.3.1 Que es lo primero que se realizara**

Lo primero que se realizara es dar a conocer a la Gerencia General la propuesta de investigación para que se implemente el manual de descripción y análisis de puestos y el manual de procedimientos de reclutamiento, inducción y evaluación de desempeño. con el objetivo que se realicen cambios en la nueva estructura organizativa de la cooperativa y se reconozca la importancia de la creación de la Gerencia de Recursos Humanos en relación al rendimiento de sus empleados.

#### **5.3.2 Dónde se iniciará**

Se iniciará la implementación en la agencia de San Sebastián ya que es la sede principal de “ACAASS R.L” seguidamente se implementarán los manuales y acciones de la gerencia de recursos humanos en las agencias Apastepeque y San Vicente.

#### **5.3.3 Cuánto se invertirá**

La asociación Cooperativa debe de considerar en su presupuesto la contratación del personal de la gerencia de recursos humanos. Por lo que no se puede cuantificar el gasto debido a que el salario lo deberá discutir la gerencia general y el consejo de administración.

#### **5.3.4 Cuánto tiempo llevará**

El tiempo esperado para la implementación es a corto plazo debido a que a la cooperativa le es importante comenzar a aplicar los procesos de reclutamiento, inducción y evaluación, así como la implementación del manual de descripción y perfil de puestos donde se realiza una distribución de funciones actualizadas para realizar procesos más eficientes y que los empleados conozcan de las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo.

## ANEXOS

### Anexo 1. Checklist dirigido a asociados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

---

**CHECKLIST DIRIGIDO A ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACAASS DE R.L”**

**OBJETIVO:** Conocer la satisfacción de los clientes de “ACAASS DE R.L” en los servicios recibidos.

**Criterio de confidencialidad:** La información obtenida será utilizada para asuntos académicos confidenciales.

**Indicaciones:** marque con un  según corresponda

Nº \_\_\_\_\_

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

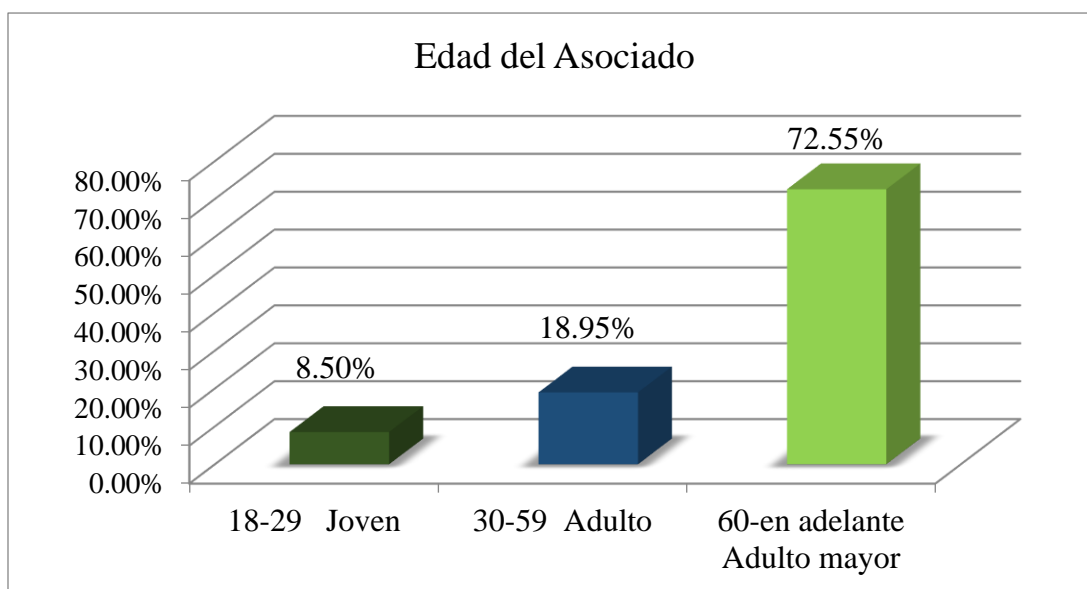
Edad del encuestado: \_\_\_\_\_ sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

<b>COMO EVALUA LOS PROCESOS DE TRAMITES EN AGENCIA</b>						
<b>AHORROS</b>		<b>Muy lento</b>	<b>Lento</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Rápido</b>	<b>Muy rápido</b>
1	Aperturas de cuentas de ahorro					
2	Apertura de depósitos a plazo fijo					
3	Depósitos en las cuentas de ahorro					
4	Retiros de las cuentas de ahorro					
5	Pago de cuotas de créditos					
<b>CRÉDITOS</b>						
6	Solicitud de crédito					
7	Aprobación de crédito					
8	Desembolso de crédito					
<b>OTROS SERVICIOS</b>						
9	Pago de telefonía e internet					
10	Pago de energía eléctrica					
11	Pago de remesas					
12	Envíos de remesas					
13	Pago de universidades					

<b>ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS OFICINAS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
1	El personal saluda cuando usted ingresa a las instalaciones de la cooperativa			
2	Recibió un buen trato por parte de los empleados			
3	El empleado fue eficiente en realizar su tramite			
4	Considera que el empleado tiene los suficientes conocimientos sobre los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa			
5	Considera usted que las instalaciones tienen un ambiente adecuado.			
6	Recomendaría los servicios que le ofrece la institución Cooperativa "ACAASS DE R.L".			

## Anexo 1.1. Resultados de datos generales de asociados de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”

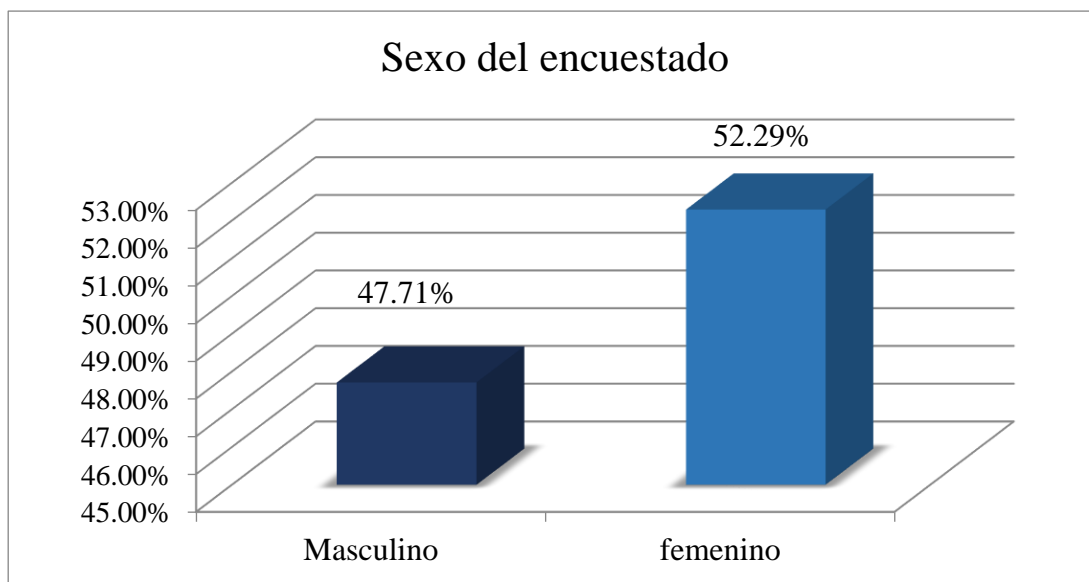
**Figura 96.** Edad de los Asociados de la Cooperativa “ACAASS DE R.L”



*Fuente.* La grafica muestra el rango de edad de los asociados con los que cuenta la cooperativa. Elaborado por el equipo de trabajo

Las edades de los asociados de la cooperativa “ACAASS DE R.L” oscilan entre un 72.55% en adultos mayores de 60 años en adelante, se concluye en que su mayoría los asociados de la cooperativa son personas mayores de edad avanzada y un 18.95% son personas adultas de 30 a 59 años de edad y solamente cuenta con un 8.5% asociados adulto joven de 18 a 29 años, se concluye que la Asociación Cooperativa debe de crear estrategias para lograr que su cartera de clientes crezca y ser atractivos para los sectores de los adultos jóvenes y los adultos porque no se ha logrado incluir en su cartera a la población joven para que la población decida comenzar a realizar sus transacciones financieras en la cooperativa.

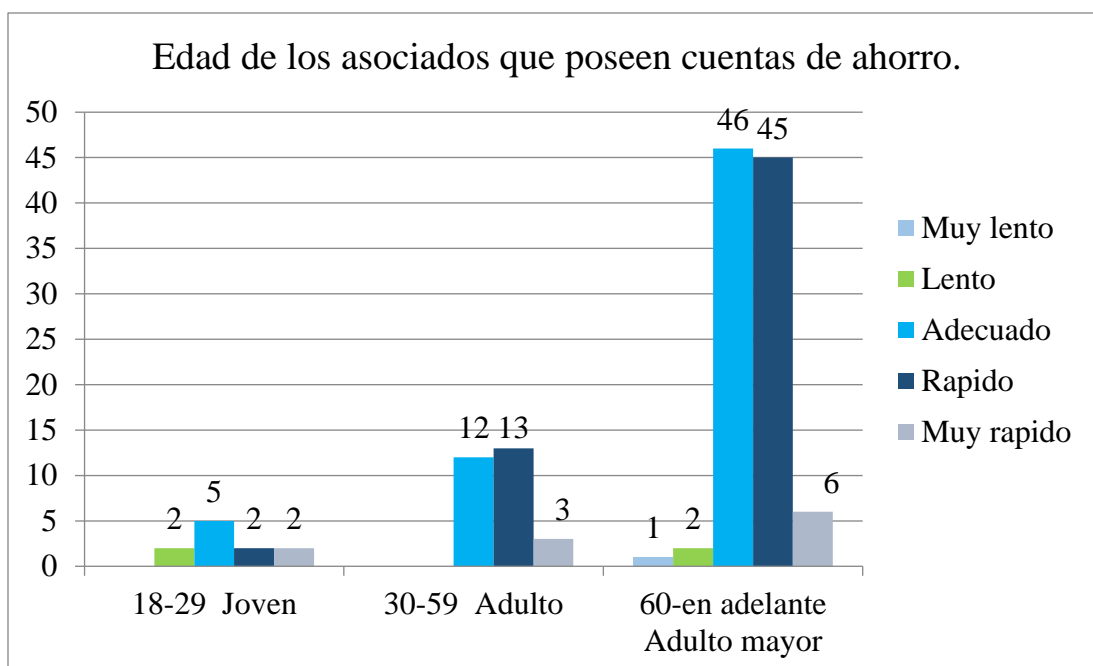
**Figura 97.** *Sexo de los Asociados de la Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”*



*Fuente.* La grafica muestra el porcentaje de género de los asociados de la cooperativa “ACAASS DE R.L” Elaborado por el equipo de trabajo

La población de los Asociados de la Cooperativa es de acuerdo a su género en un 47.71% masculino y en un 52.29% la población es de sexo femenino, existe un balance de género en cuanto a la población que adquiere los servicios de la cooperativa.

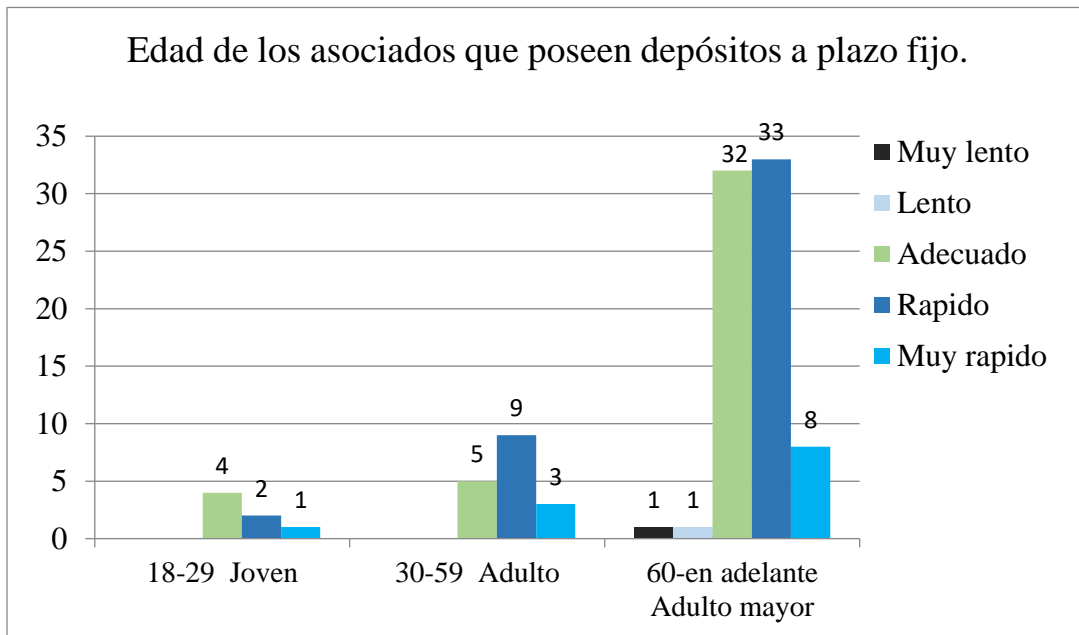
**Figura 98.** Cruce de variable edad del encuestado en relación a la apertura de cuentas de ahorro.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Se realizó cruce de variables entre la edad del encuestado y la apertura de las cuentas de ahorro donde entre la edad de 18 a 29 años un 7.9%, 11 personas han aperturado cuentas de ahorro con la Asociación Cooperativa y 28 cuentas de ahorro corresponden a asociados de 30 a 59 años, de 60 años en adelante se ha apertura un total de 100 cuentas, el mayor porcentaje de las cuentas un 71.9% corresponde a personas adultos mayores. En los tres rangos de edades las respuestas sobre el proceso de apertura de las cuentas de ahorro fueron de adecuado a rápido en su mayoría, se recomienda implementar estrategias que motiven a los adultos jóvenes para poseer una cuenta de ahorro en la cooperativa “ACAASS DE R.L” y que se procuré mantener el proceso en el nivel de aceptación de rápido a muy rápido en el tiempo.

**Figura 99.** Apertura de depósitos a plazo fijo en relación a la edad del encuestado.

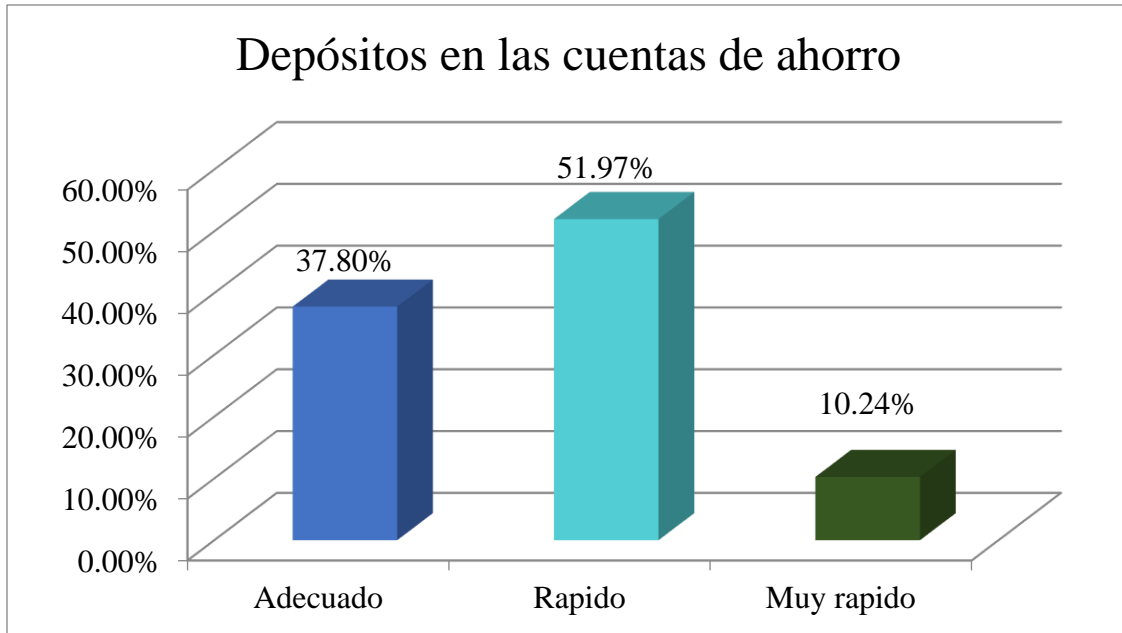


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los depósitos a plazo fijo de acuerdo con la edad de los asociados son los siguientes se obtuvieron un total de 99 respuestas de los 153 instrumentos en los cuales 75.8% corresponde a adultos mayores, un 17.2% corresponde a personas adultas y solamente un 7.1% corresponde a adultos jóvenes. Se determinó que el servicio en su mayoría es solicitado por los adultos mayores, información que es importante porque representan un activo para la agencia, es por ello, que se debe buscar que más personas de los diferentes rangos de edad deseen tener sus depósitos en la Cooperativa “ACAASS DE R.L” lo que le permitirá tener una mayor cantidad de efectivo para el otorgamiento de créditos.



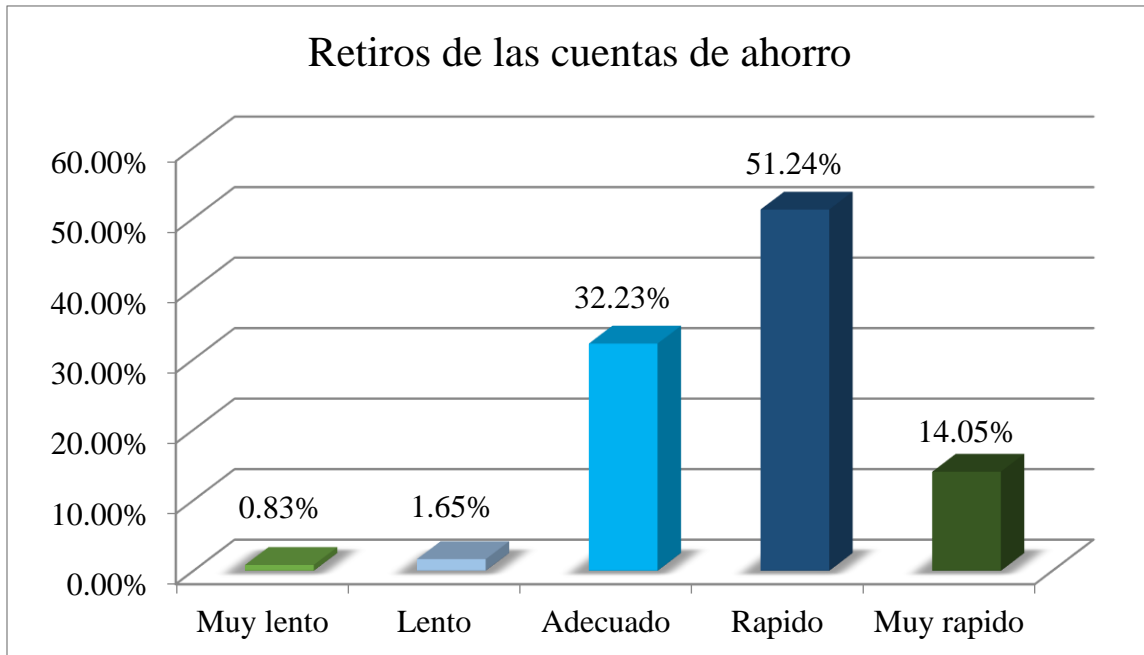
**Figura 100.** Depósitos en las cuentas de ahorro



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Para el trámite de depósito en cuenta de ahorro se concluye que las personas lo consideran un proceso en un 51.97% rápido y un 10.24% muy rápido y un 37.8% se considera adecuado, se concluye que, de las 127 personas que han respondieron todas las respuestas fueron positivas, se observó que al momento de aplicar los instrumentos el flujo de las personas en las instalaciones era moderado, por esta razón, los empleados logran atender a las personas en un corto tiempo se le recomienda a la institución verificar periódicamente la capacidad instalada de la cooperativa, para ser eficientes ante cualquier incremento de la demanda de los servicios y así brindar un servicio de calidad satisfactorio para los asociados.

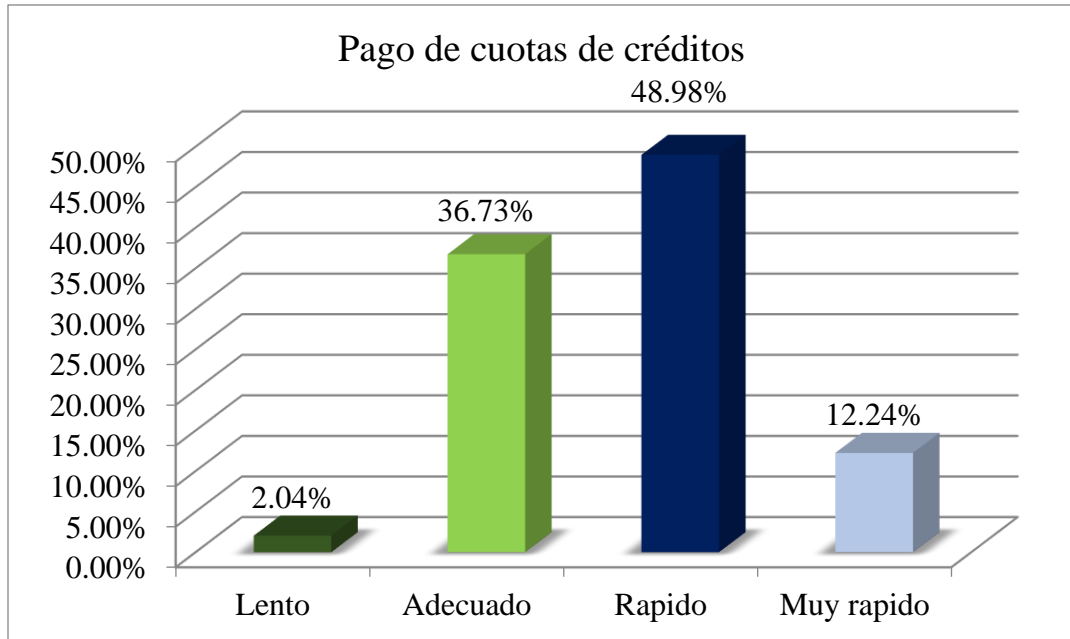
**Figura 101.** Retiros de las cuentas de ahorro



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

El proceso de retiro de cuenta de ahorro es considerado por los clientes como un proceso rápido, en un 51.24% ocupando este el mayor porcentaje de respuesta, también el servicio fue considerado como muy rápido en un 14.05%, se concluye que los asociados no presentan ningún tipo de inconveniente a la hora de retirar su dinero de las cuentas de ahorro y la atención en el servicio es considerada positiva en un 97.52%.

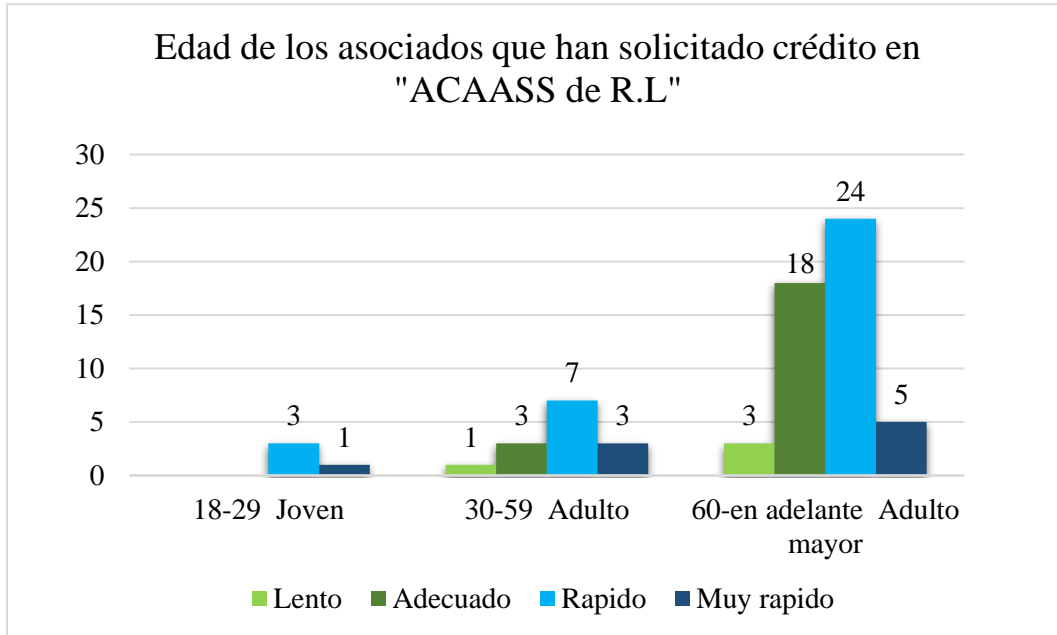
**Figura 102.** Pago de cuotas de créditos



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

El pago de las cuotas de crédito es considerado como un servicio rápido a muy rápido en un 61.22% y adecuado en un 36.73%, según las respuestas obtenidas, los asociados se sienten satisfechos a la hora de realizar el trámite debido al tiempo corto que requiere, únicamente un 2.04% respondieron que el proceso es lento. Por lo que los asociados no presentan inconvenientes en realizar los pagos de sus cuotas.

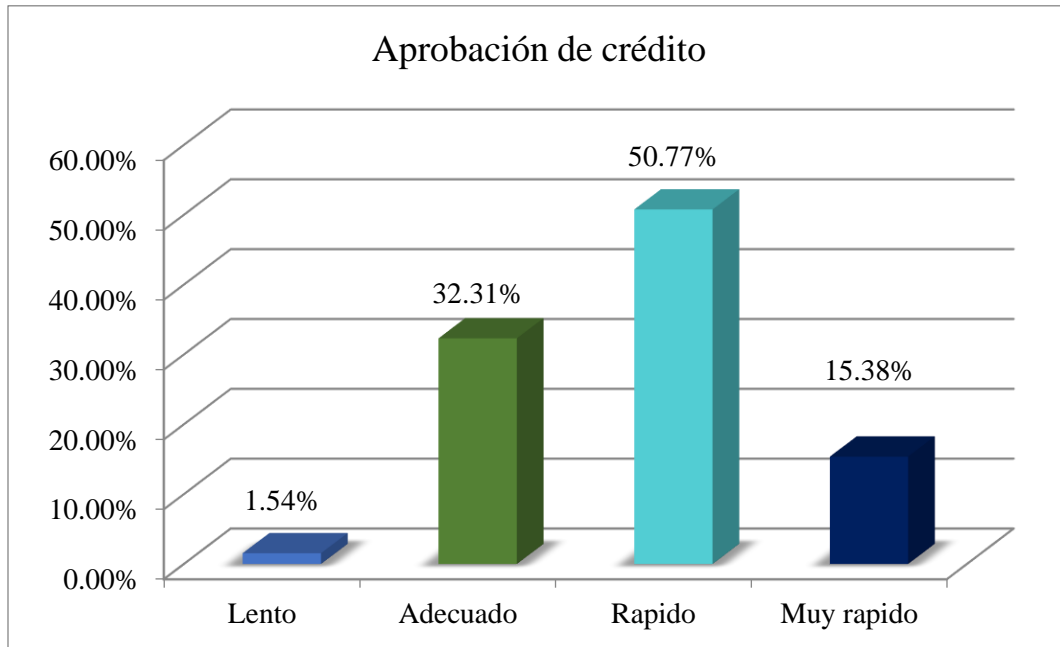
**Figura 103.** Edad del encuestado en relación a la solicitud de crédito



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

De las personas que han solicitado un crédito con la cooperativa un 5.89% de la población adulto joven ha realizado una solicitud de crédito con la cooperativa, un 20.59% de los adultos y un 73.52% la porción más grande de la muestra respondieron haber solicitado un crédito con “ACAASS DE R.L.” por lo que prevalece las personas adultos mayores quienes son en su mayoría los que hacen uso de los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa y lo consideran un servicio de adecuado a muy rápido, es por eso que la cooperativa debe de implementar estrategias para atraer a la población adulto y joven de los municipios.

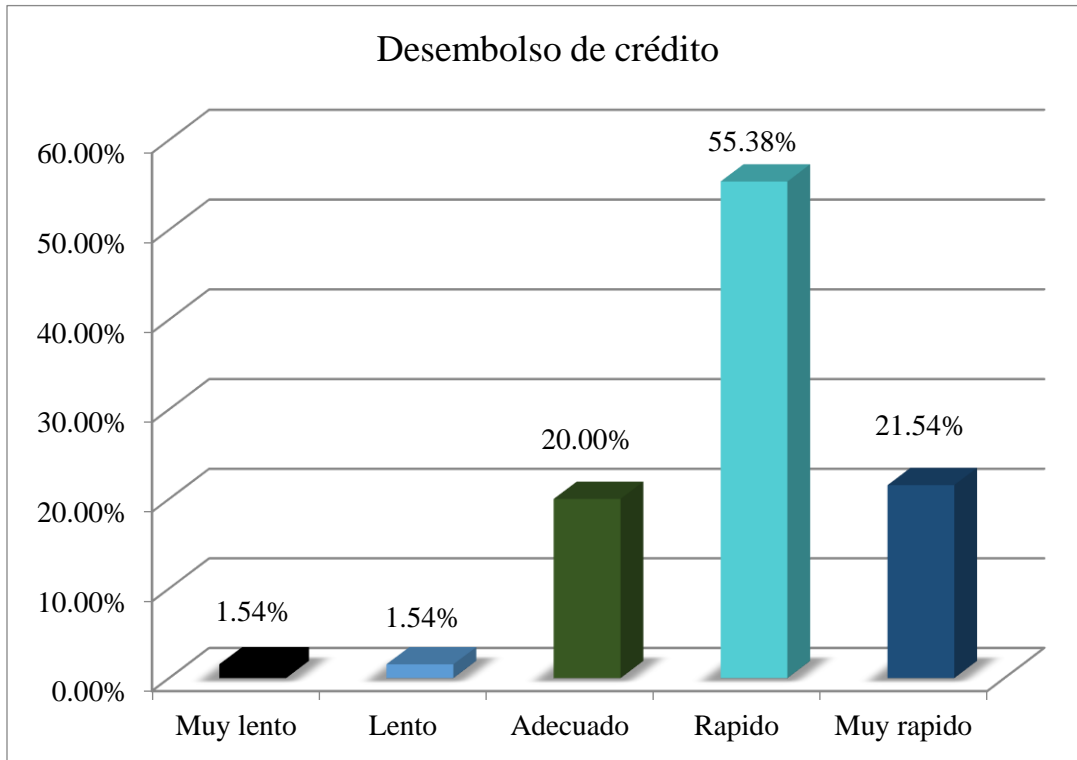
**Figura 104.** *Aprobación de crédito*



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Un total de 65 personas respondieron acerca de la pregunta aprobación de crédito en donde un 32.3% respondieron que el proceso es adecuado, y un 50.7 % respondieron que el proceso es rápido y una persona respondió que el proceso ha sido lento. Se concluye que los procesos de aprobación de crédito en la cooperativa “ACAASS DE R.L” son adecuados a muy rápidos, ya que la población que los ha solicitado se encuentra satisfechas al ser un proceso eficiente, se le recomienda a la institución mantener los niveles de aceptación de los asociados y utilizar estrategias que den a conocer el servicio.

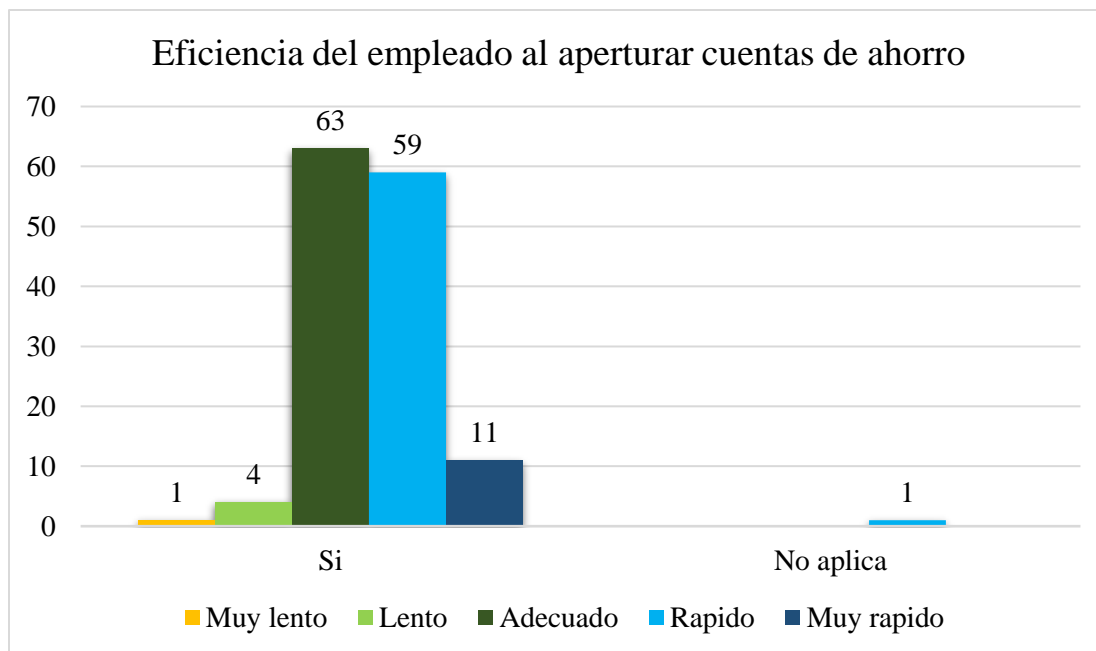
**Figura 105.** Desembolso de crédito



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

El proceso desembolso de crédito fue considerado en un 55.4% como rápido, por lo que más de 50% de las personas que opinaron acerca del tiempo del desembolso de sus créditos dijeron que eran de rápido a muy rápido un 20% lo considero adecuado y un solamente un 3% lo considero de muy lento a lento.

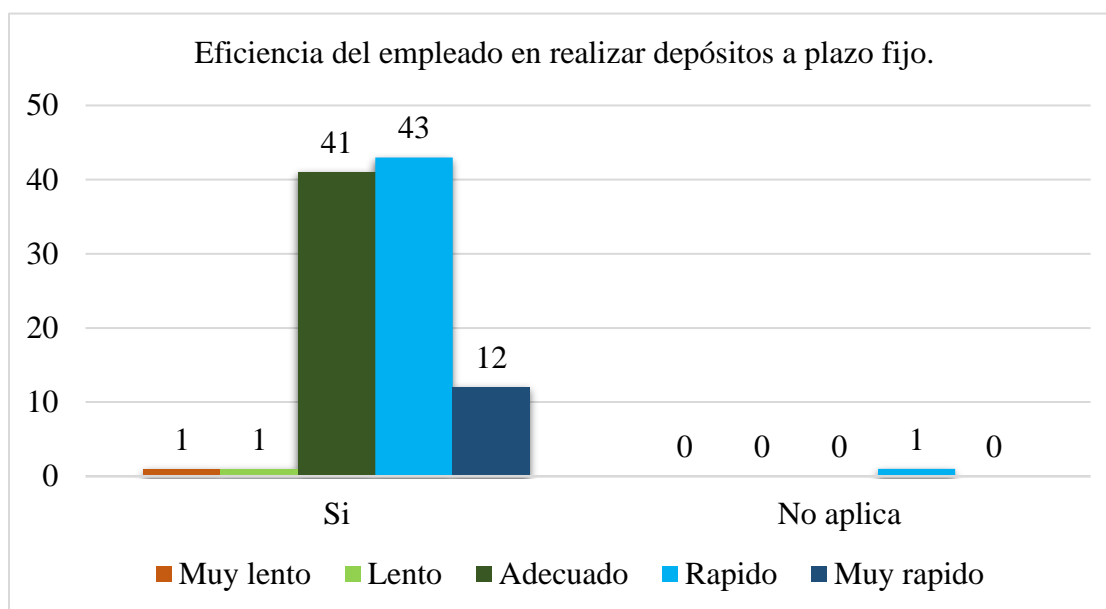
**Figura 106.** Eficiencia del empleado en realizar el trámite apertura de cuentas de ahorro.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Eficiencia del empleado al realizar el trámite de apertura de cuentas de ahorro donde un total de 138 asociados respondieron que es un proceso eficiente y una persona se abstuvo de responder. El proceso también es considerado de adecuado a muy rápido en su mayoría.

**Figura 107.** Eficiencia del empleado en realizar el trámite depósitos a plazo fijo.

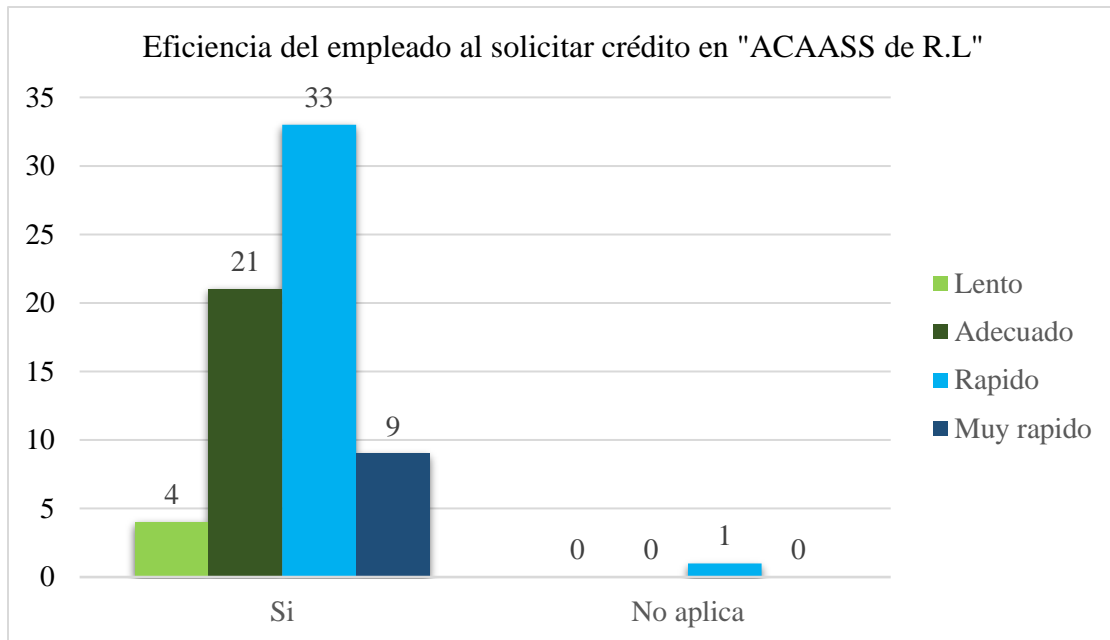


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

De las 99 personas que respondieron la pregunta de los depósitos a plazo fijo dijeron que un 99% de las respuestas el empleado es eficiente a la hora de realizar el trámite y solo un 1% decidieron no responder a la pregunta. El empleado en el proceso de aperturas de depósitos plazo fijo es considerado como eficiente.



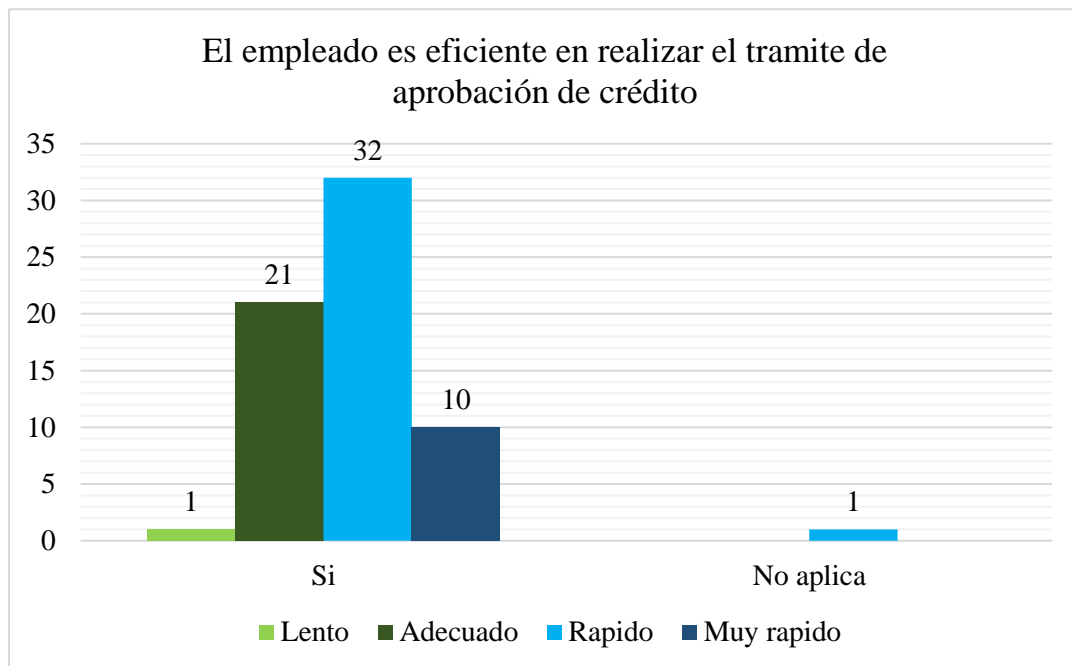
**Figura 108.** Eficiencia del empleado en realizar el trámite de solicitud de crédito.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Un total de 68 asociados respondieron en cuanto a la eficiencia de sus empleados en cuanto al trámite de solicitud de crédito donde respondieron que si eran eficientes y un asociado se abstuvo de responder.

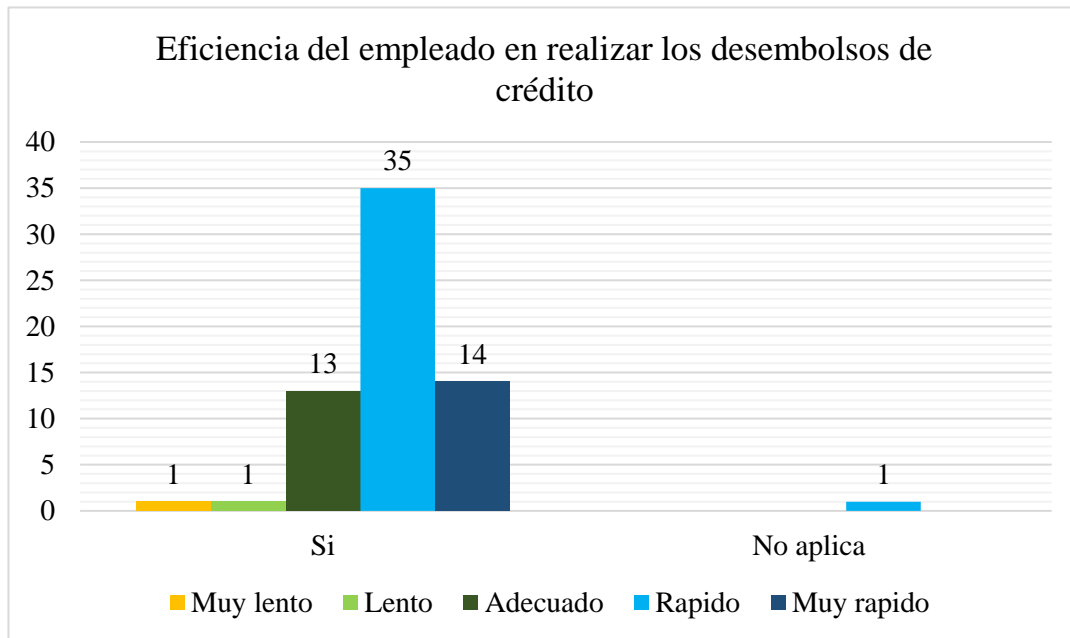
**Figura 109.** Eficiencia del empleado en realizar el trámite de aprobación de crédito.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

En cuanto a la aprobación de los créditos los asociados respondieron que el empleado si es eficiente a la hora de realizar el trámite, una persona se abstuvo de responder. Y el proceso es considerado en su mayoría como adecuado a muy rápido.

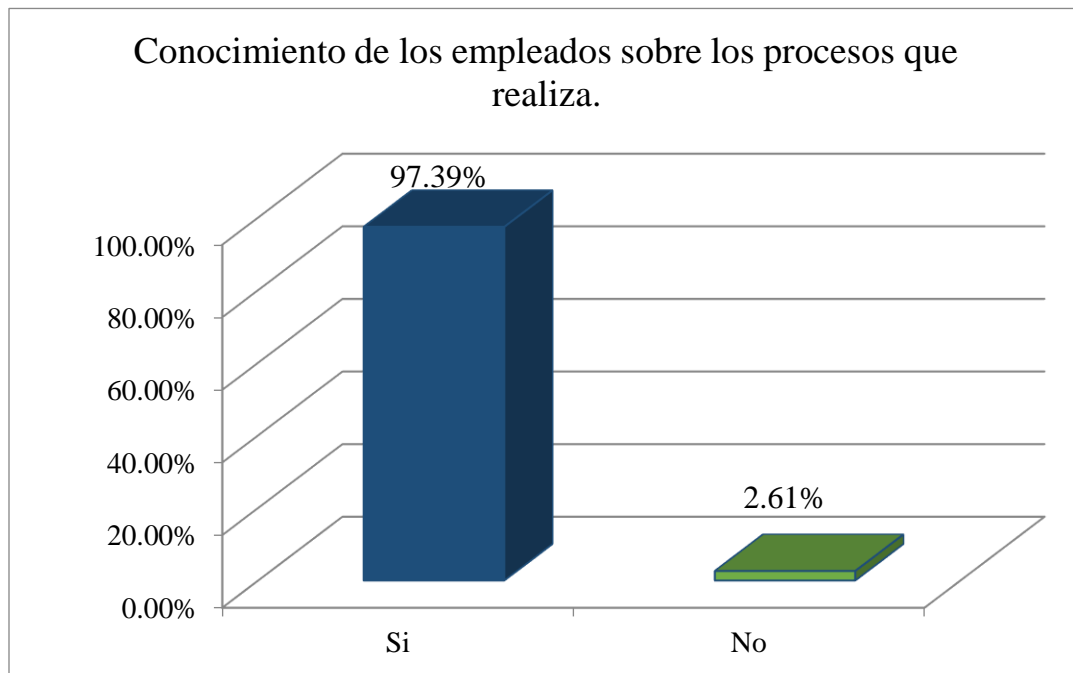
**Figura 110.** Eficiencia del empleado en realizar el trámite desembolso de crédito.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

De los 65 asociados que respondieron 64 de ellos dijeron que los empleados habían sido eficientes a la hora de realizar el trámite de desembolso de crédito y uno de ellos se abstuvo de responder el proceso fue considerado en su mayoría de rápido a muy rápido lo cual es beneficioso para la cooperativa, bebido a que son procesos de urgencia en algunos casos y la rapidez de este beneficia a sus asociados.

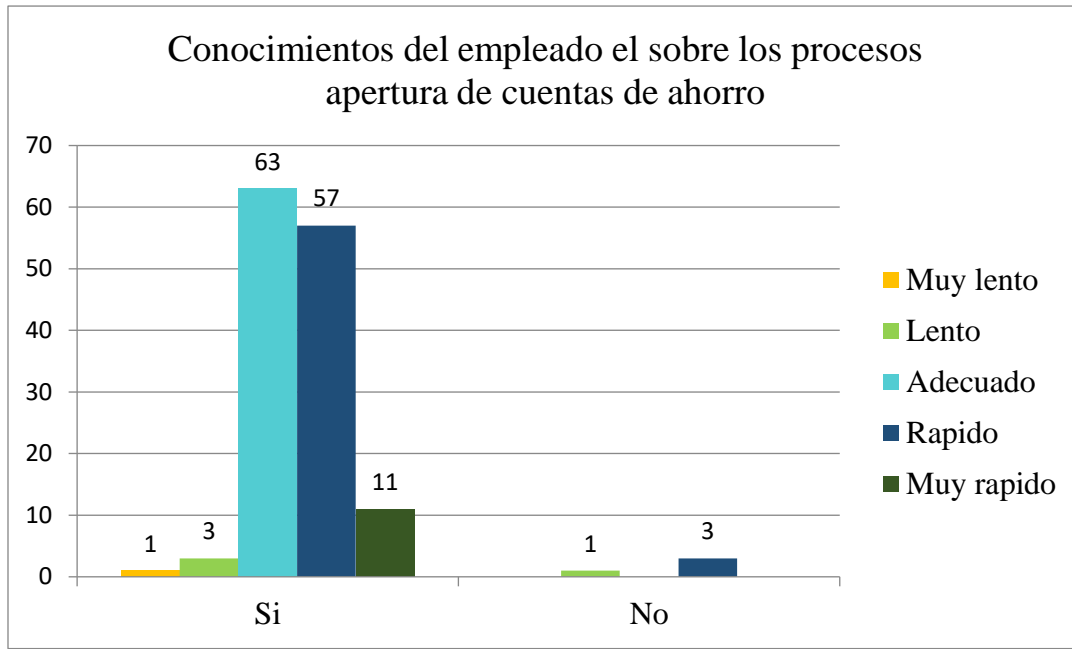
**Figura 111.** Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre los procesos que realiza en la Cooperativa



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Un 97% de los asociados consideraron que el empleado tiene los conocimientos a la hora de realizar los trámites y un 2.6% respondió que no cuentan con los conocimientos por lo que se debe de buscar eliminar este margen y buscar que los empleados en su totalidad conozcan los procesos que se elaboran.

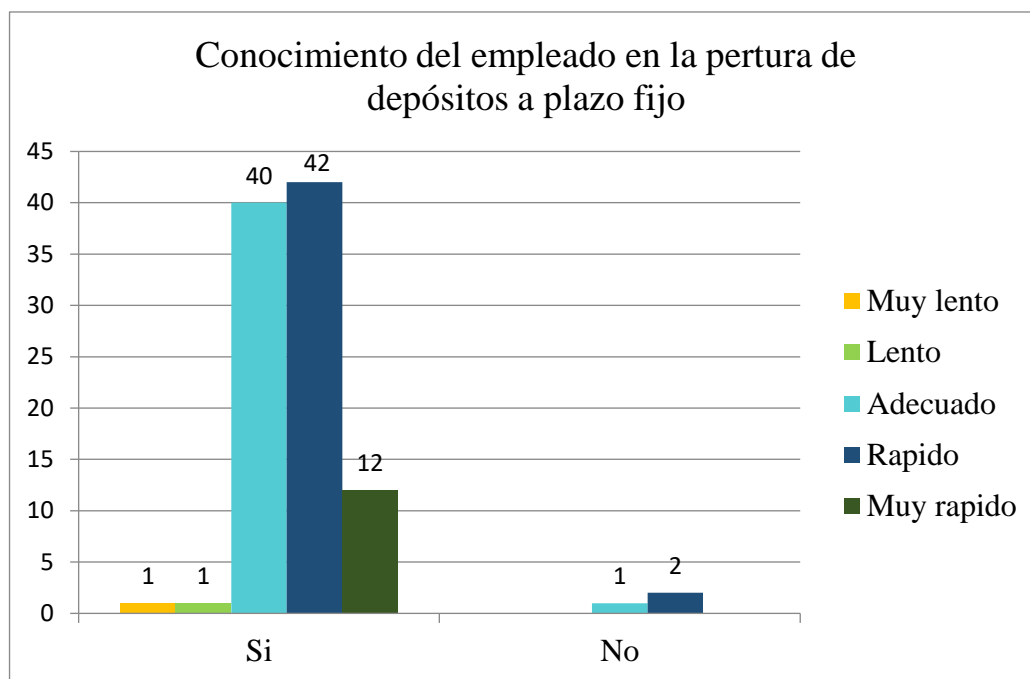
**Figura 112.** Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso apertura de cuentas de ahorro.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

En relación a la pregunta de aperturas de cuenta de ahorro un total de 135 personas respondieron que los empleados tenían los suficientes conocimientos a la hora de elaborar el proceso por lo que y 4 asociados respondieron no tenían los suficientes por lo que la cooperativa debe de mejorar para ofrecer excelente servicio a sus asociados y así lograr la satisfacción total de los asociados.

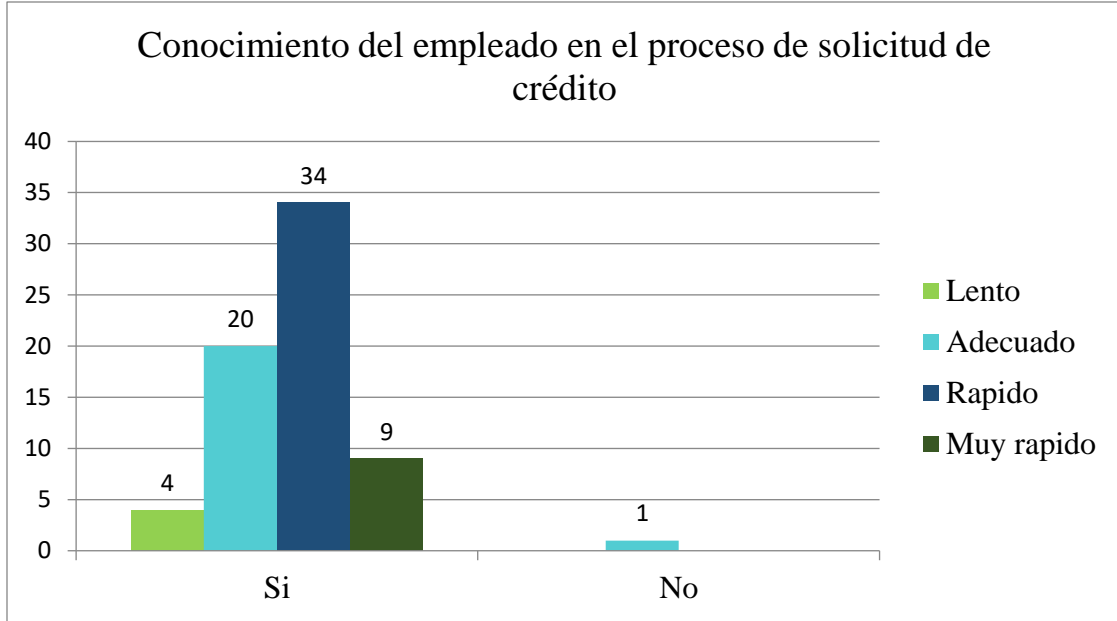
**Figura 113.** Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso apertura de depósitos a plazo fijo.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

De un total de 99 respuestas 97% personas respondieron que el empleado tenía los suficientes conocimientos la hora de elaborar los procesos mientras que un 3% respondieron que no por lo que la cooperativa debe de mejorar y asegurarse que los empleados conozcan los procesos.

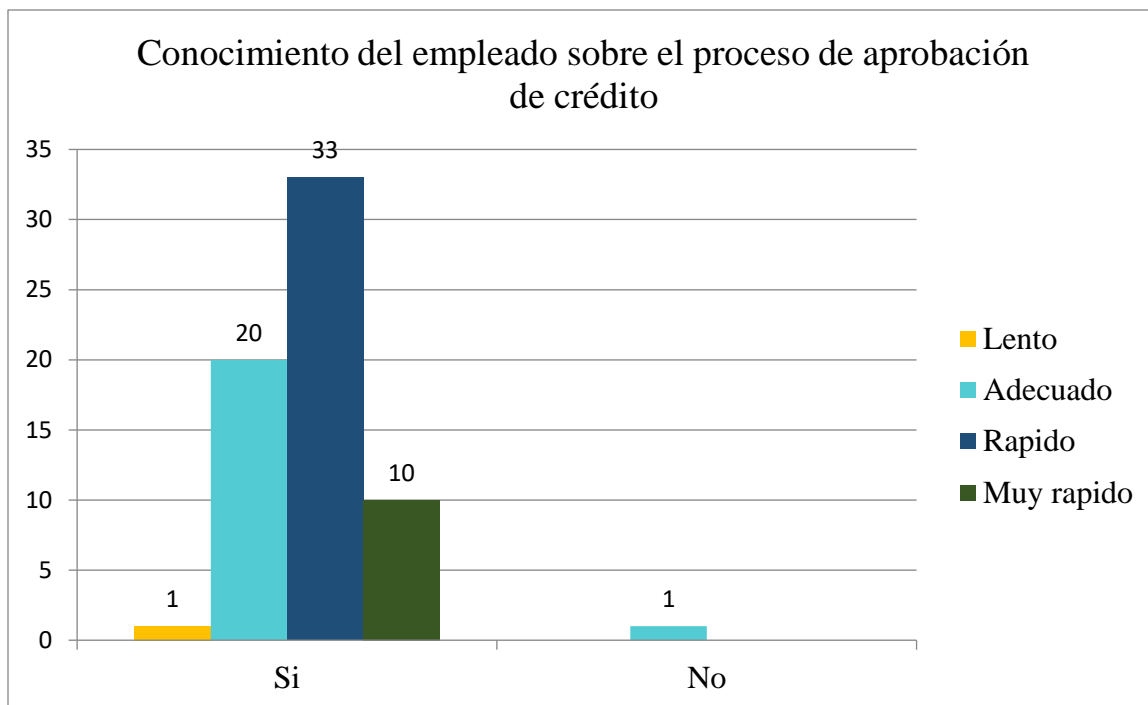
**Figura 114.** Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso solicitud de créditos.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los asociados en un 98.5% consideraron que el empleado tiene los suficientes conocimientos sobre el proceso solicitud de crédito y un 1.5% respondieron que no se tenían los suficientes conocimientos por lo que se debe de mejorar y evaluar que tanto los empleados conocen los diferentes procesos.

**Figura 115.** Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso aprobación de créditos.

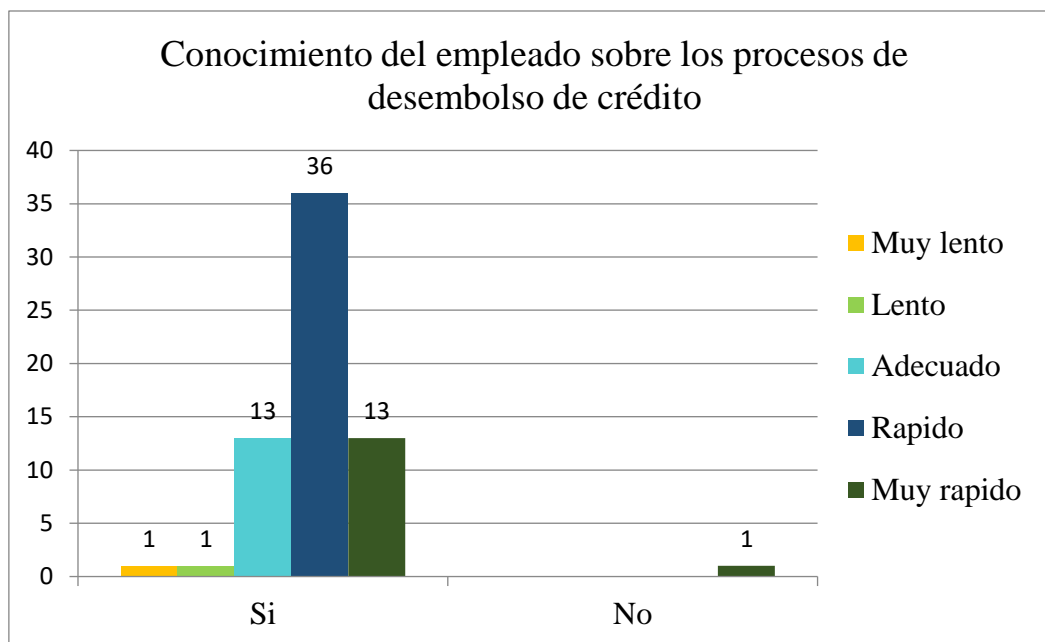


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los asociados en un 98.5% consideraron que el empleado tiene los suficientes conocimientos sobre el proceso de aprobación de crédito y un 1.5% respondieron que los empleados no tenían los suficientes conocimientos se debe de evaluar constantemente, actualizar los proceso y capacitar al personal en caso se necesario.



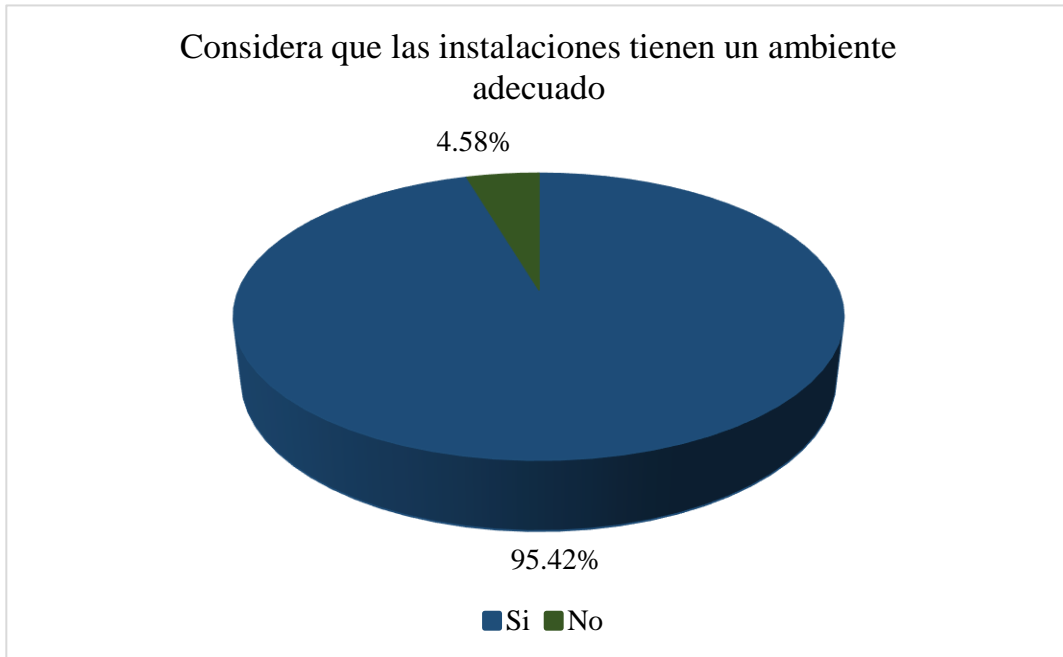
**Figura 116.** *Porcentaje de conocimiento de los empleados sobre el proceso desembolso de crédito.*



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los asociados en un 98.5% consideraron que los empleados tienen los suficientes conocimientos sobre el proceso de desembolso de crédito y un 1.5% respondieron que no se tienen los suficientes conocimientos se debe de mejorar y evaluar que los empleados conozcan los diferentes procesos y también se agilicen los desembolsos para que los asociados se encuentren satisfechos de hacer uso de los servicios de la cooperativa.

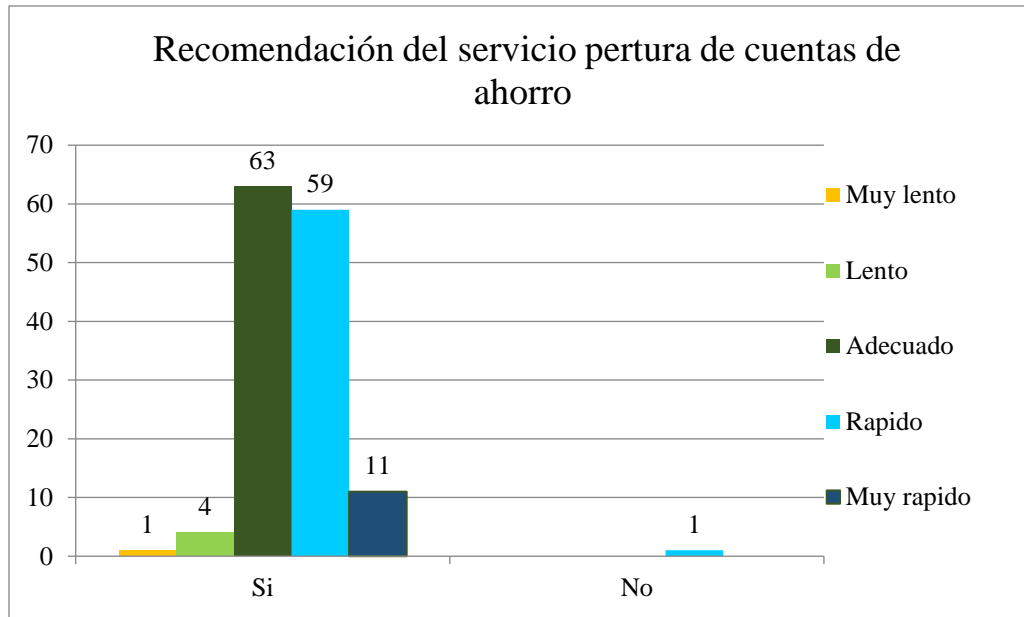
**Figura 117.** *Porcentaje de consideración de instalaciones adecuadas.*



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Un 95.4% de las personas si consideran que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas mientras que un 4.6% no las consideran como adecuadas, por el momento y por la demanda de los clientes en la agencia si se consideran adecuadas, pero a medida que la cooperativa vaya en crecimiento sería adecuado que las estaciones sean más amplias y que también ofrezcan parqueo para la comodidad de los asociados que realizan tramites que requieren mayor tiempo en la cooperativa.

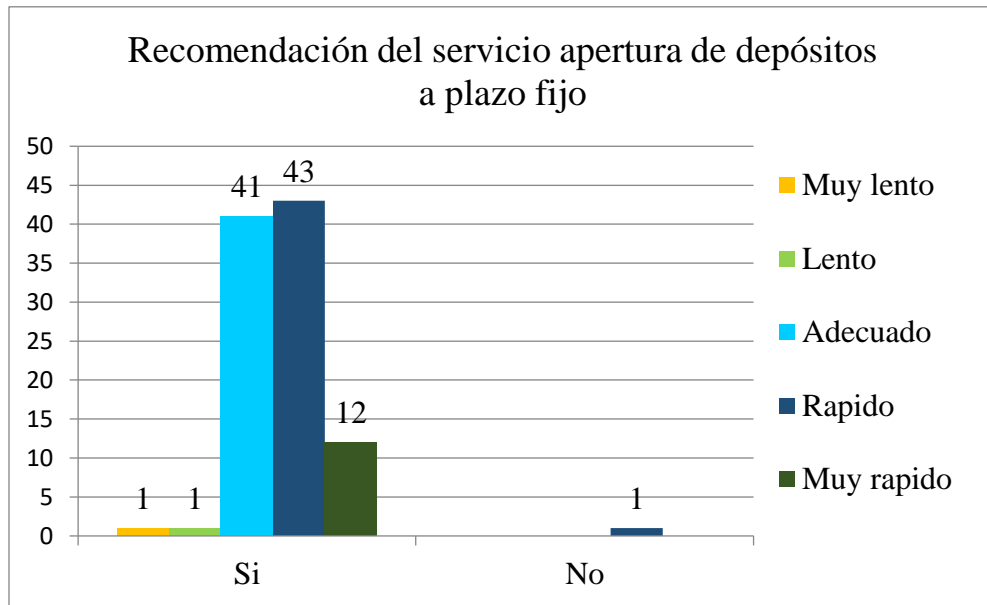
**Figura 118.** Porcentaje de recomendación del servicio apertura de cuentas de ahorro.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

De los asociados que hacen uso de los servicios de cuentas de ahorro un 0.72% respondió que no recomendaría los servicios de la institución cooperativa “ACAASS DE R.L” mientras que el resto más de un 99% si lo recomendaría. Es importante que la cooperativa tenga presente que un cliente satisfecho es una estrategia para ampliar la que la población conozca más de los servicios que se ofrecen y los adquieran.

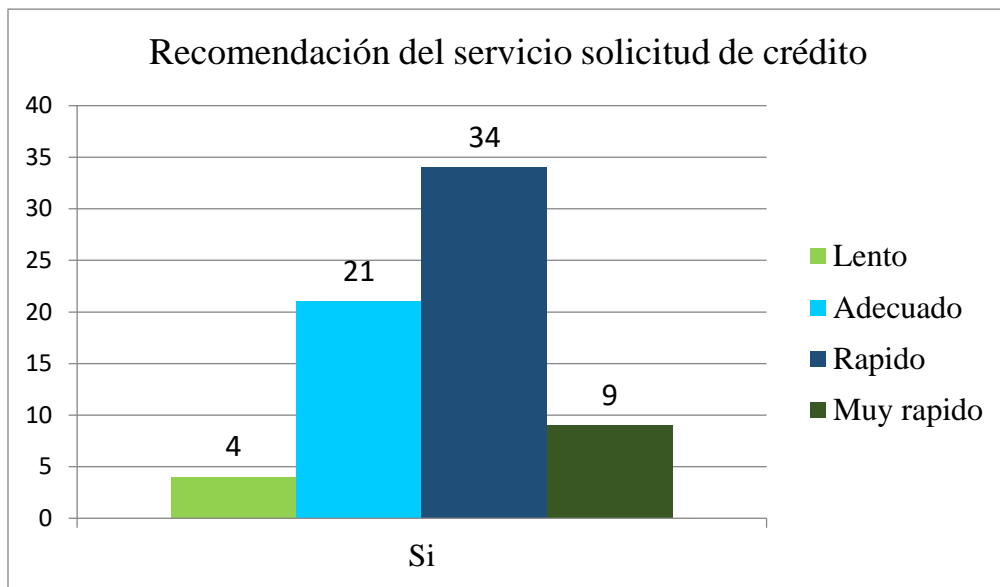
**Figura 119.** Nivel de recomendación del servicio apertura de depósitos a plazo fijo.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los asociados de la cooperativa dicen en más de un 98% que si recomendarían el servicio de depósito a plazo fijo de la cooperativa y lo consideran en su mayoría como un proceso de adecuado a muy rápido. Para la cooperativa es importante mantener esos niveles de satisfacción de los asociados ya que es uno de los procesos más importantes de la cooperativa es la captación de dinero también es importante que la cooperativa ofrezca tasas competitivas para sus ahorrantes, para que los niveles de recomendación se mantengan en el tiempo.

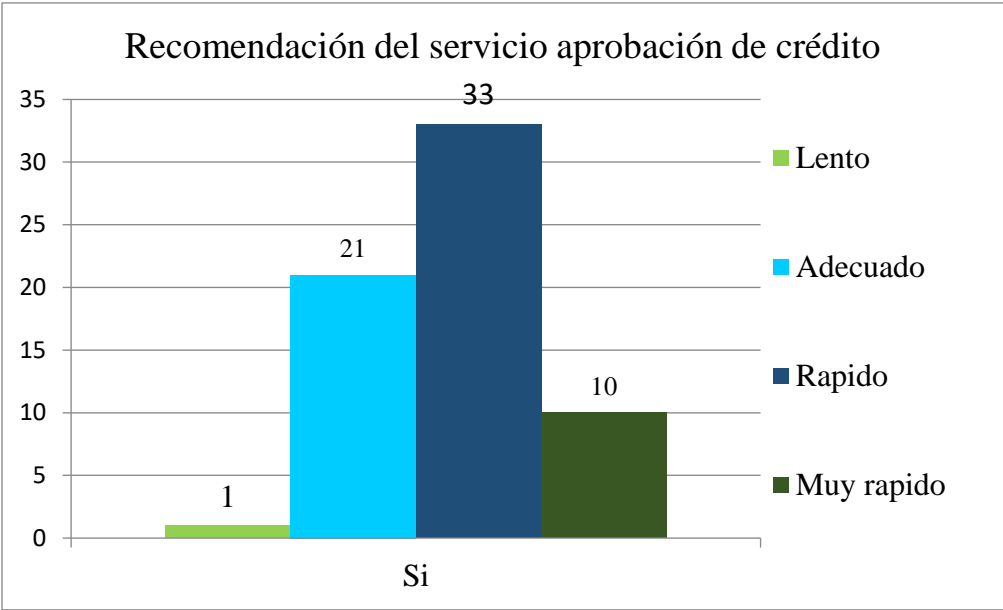
**Figura 120.** Porcentaje de recomendación del servicio solicitud de créditos.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Del total de los asociados que utilizan el servicio solicitud de crédito en un 100% decidieron que si recomendarían los servicios de la Asociación Cooperativa. Y es considerado en más de un 80 % de adecuado a rápido. Este servicio es clave para la cooperativa debido a que es una de las funciones principales a las que se dedica la cooperativa la colocación de fondos lo que mejoraría el rendimiento y el cumplimiento de metas de la asociación.

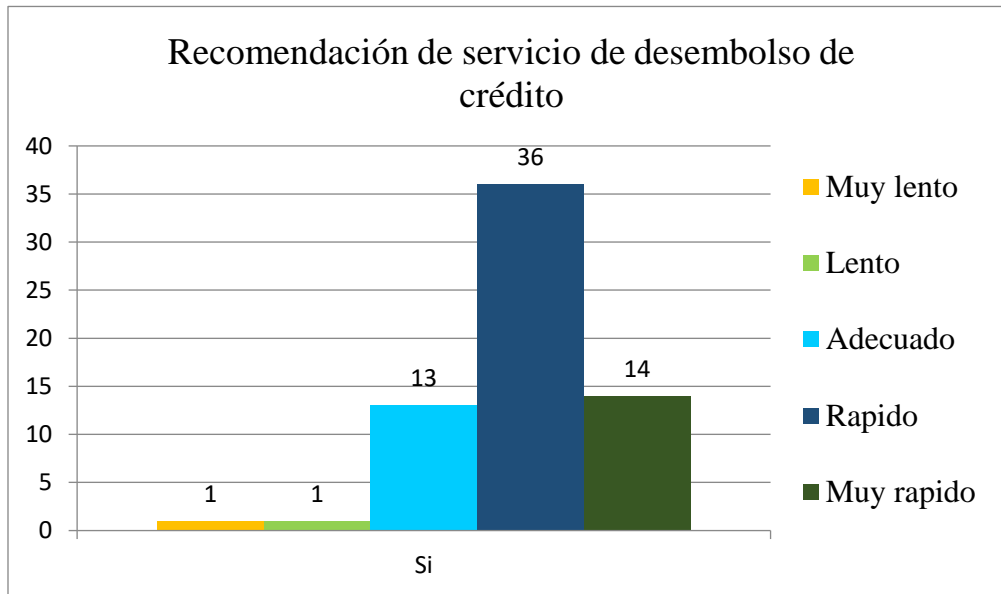
**Figura 121.** Porcentaje de recomendación del servicio aprobación de crédito.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

De los asociados que respondieron la pregunta en cuanto a la aprobación de crédito un 100% si los recomendarían y más de un cincuenta por ciento lo considera un servicio rápido.

**Figura 122:** Porcentaje de recomendación del servicio desembolso de crédito.

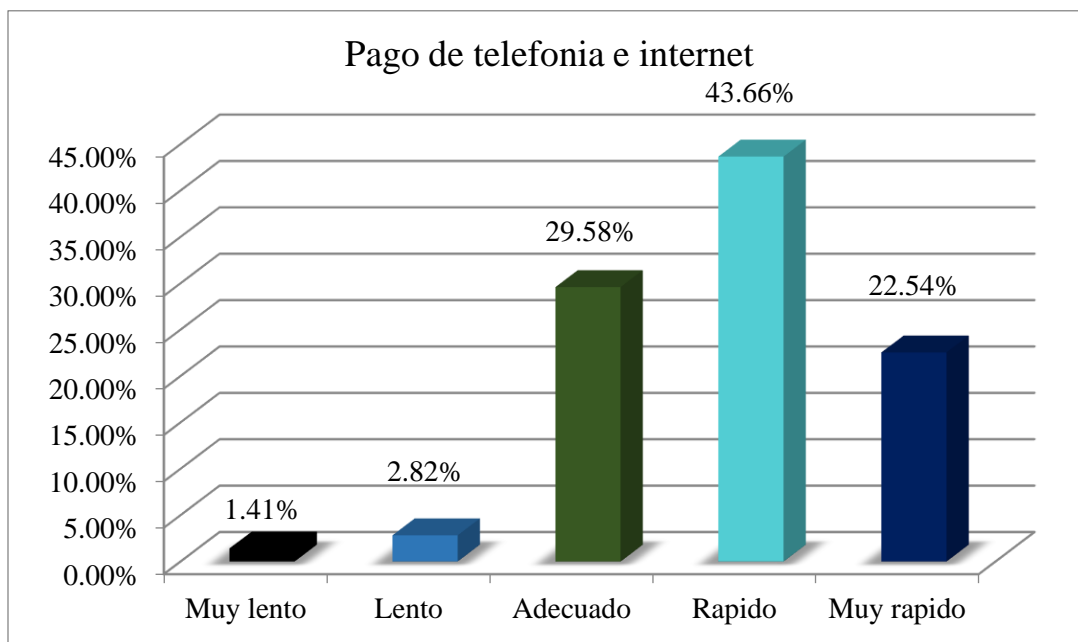


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Del trámite de servicio desembolso del crédito en su totalidad respondieron que recomendarían los servicios de la institución cooperativa, más de un 55% de los asociados lo consideran como un proceso rápido. se puede concluir que el proceso desembolso de crédito es satisfactorio en su totalidad por los asociados. La institución cooperativa está realizando eficientemente este proceso lo que mantiene satisfecho a sus asociados.

**Anexo 1.2. Resultados de la evaluación de servicios generales que ofrece la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada.**

**Figura 123.** Pago de telefonía e internet

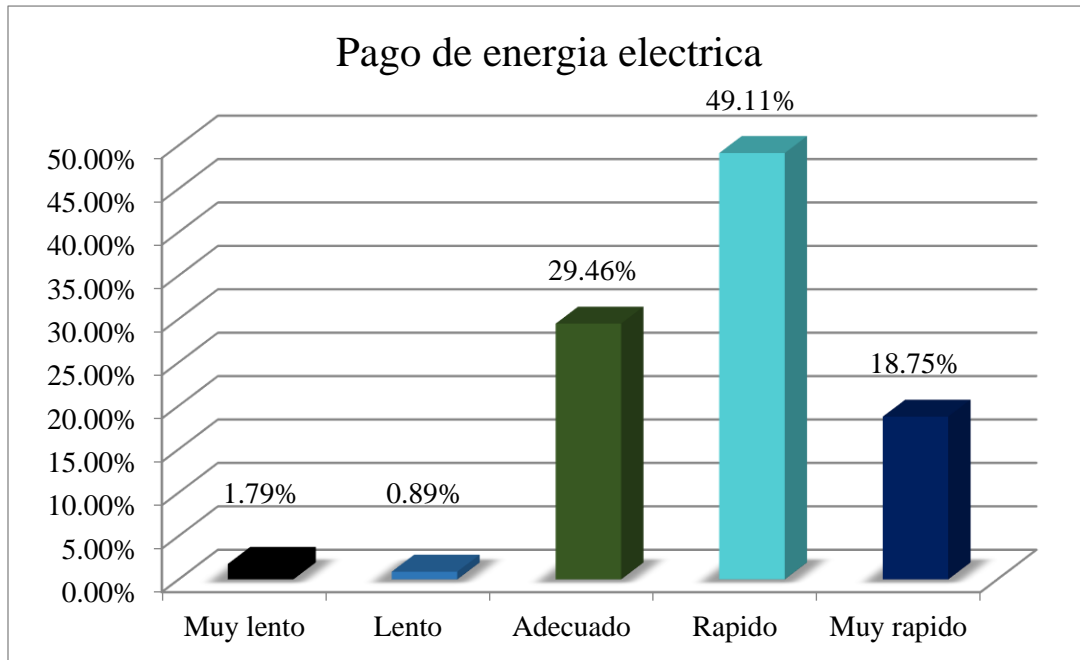


*Fuente.* La grafica muestra en porcentaje la característica con que los asociados definen el servicio pago de telefonía e internet. Elaborado por el equipo de trabajo

De las 71 respuestas que se obtuvieron de otros servicios recibidos menos de la mitad de los asociados considerados en la muestra hacen uso de estos servicios y un 95.77% lo consideraron entre adecuado y rápido a muy rápido y un 4.23% consideraron que este servicio es de muy lento a lento. Se recomienda a la institución cooperativa implementar estrategias que permitan la atención inmediata de los clientes que van realizar este tipo de servicios para lograr una satisfacción de un 100%



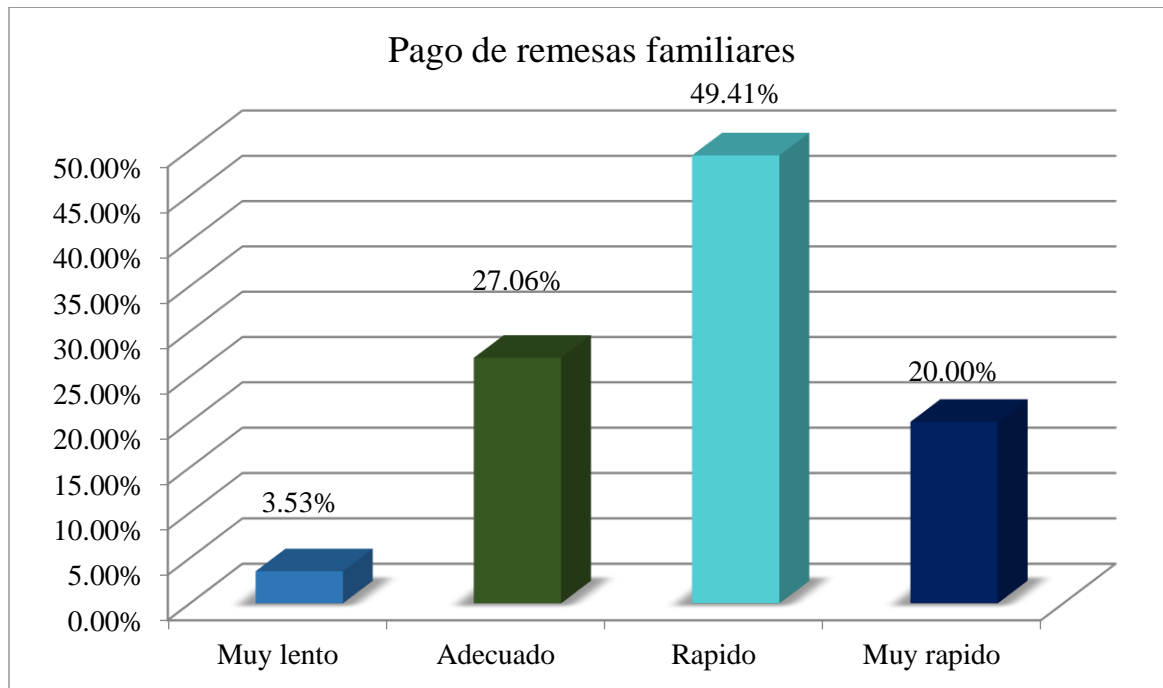
**Figura 124. Pago de energía eléctrica**



*Fuente.* La grafica muestra en porcentaje la característica con que los asociados definen el servicio pago de energía eléctrica. Elaborado por el equipo de trabajo

Un total de 112 personas respondieron hacer uso del servicio de pago de energía eléctrica en la cooperativa en donde un 49.1% es considerado como rápido y un 18.75% como muy rápido, solo un 2.68% lo considera de lento a muy lento. Los asociados califican positivamente este servicio y más de un 67.86% hace uso de este servicio, la cooperativa debe dar mayor publicidad a los servicios que ofrece a la población del municipio para que hagan uso de ellos y conozcan más a fondo los beneficios que le ofrece la cooperativa.

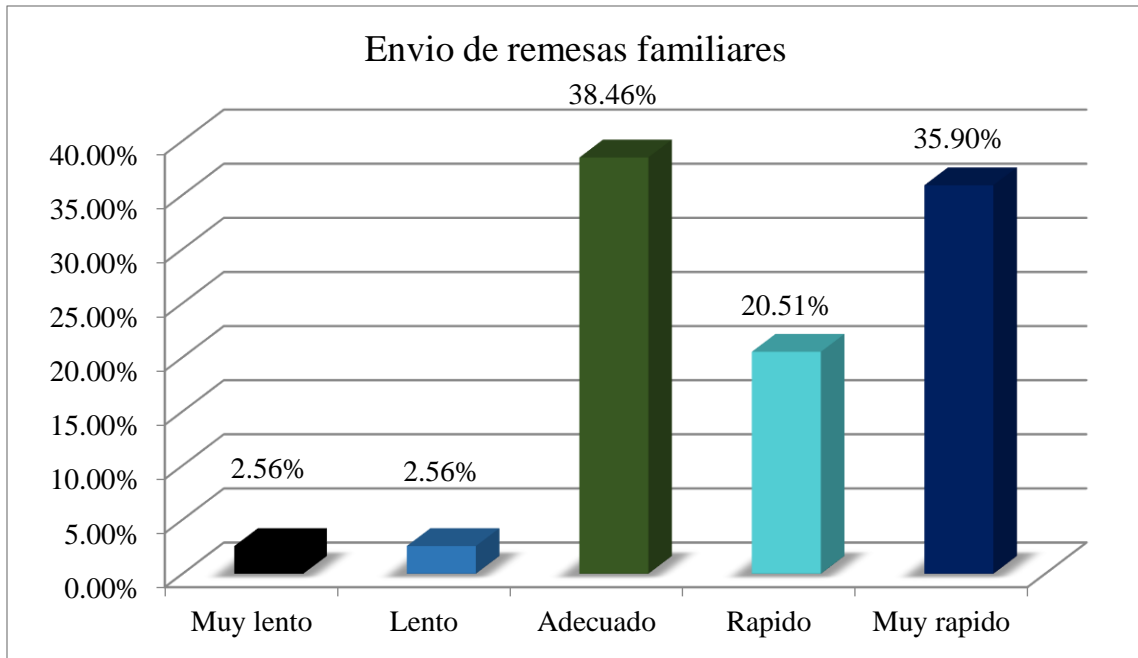
**Figura 125. Pago de remesas**



*Fuente.* La grafica muestra en porcentaje la característica con que los asociados definen el servicio de pago de remesas familiares que les ofrece “ACAASS DE R.L”. Elaborado por el equipo de trabajo

Un 55% de los asociados respondieron si utilizar el servicio de pago de remesas en la cooperativa el cual lo consideraron como un servicio un 49.41% muy rápido y un 20% muy rápido y un 3.53% del total respondieron que lo consideran muy lento por lo que la cooperativa debe de mejorar el tiempo del servicio ya que un 27.06% también lo considero como un servicio adecuado. Lo que significa que puede mejorar.

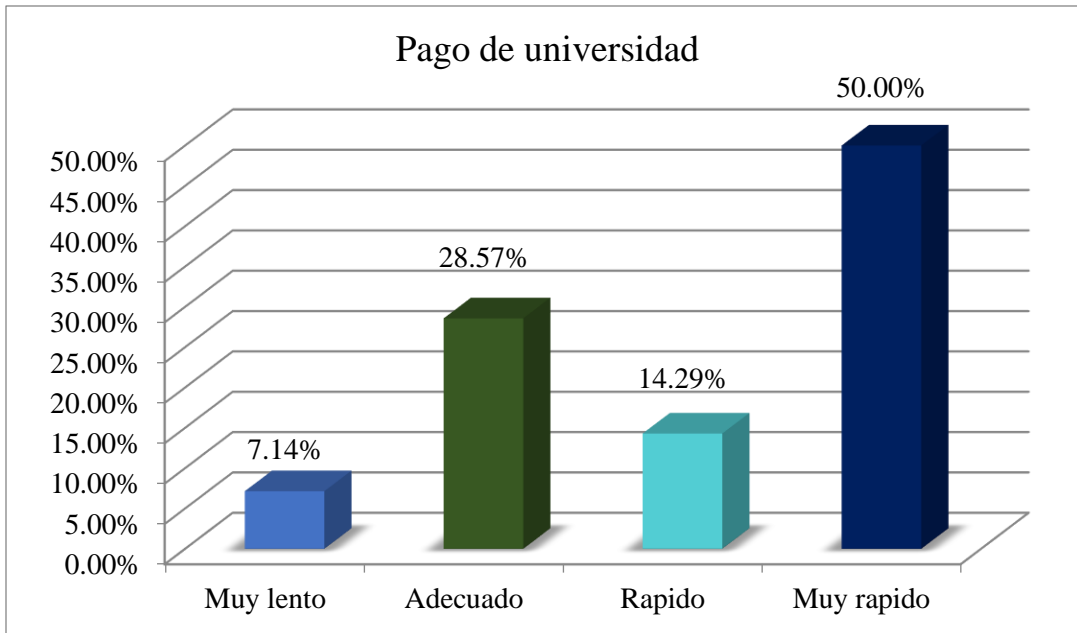
**Figura 126. Envíos de remesas**



*Fuente.* La grafica muestra en porcentaje la característica con que los asociados definen el servicio envió de remesas familiares. Elaborado por el equipo de trabajo

De los asociados que respondieron el instrumento solamente un 25% de ellos respondieron utilizar este servicio de “ACAASS DE R.L”, es considerado como un servicio si mucha demanda en la agencia el proceso fue considerado en un 56.4% como un proceso de rápido a muy rápido y un 38.5% adecuado mientras que un 5.2% lo considera de lento a muy lento, este proceso se debe de mejorar y dar conocer a los clientes para que puedan hacer uso de los servicios.

**Figura 127. Pago de universidades**



*Fuente.* La grafica muestra en porcentaje la característica con que los asociados definen el servicio pago de universidades de “ACAASS DE R.L”. Elaborado por el equipo de trabajo

De los asociados de la cooperativa solo 14 personas dijeron hacer uso del servicio del pago de universidades servicio que fue considerado por el 50% como un servicio muy rápido y en un 28.57% adecuado por lo que se debe mejorar y dar a conocer el servicio en la población del municipio. Aunque no es un servicio principal de la cooperativa, si es un medio para que la población joven conozca los demás servicios que le ofrece “ACAASS DE R.L”

**Anexo 2. Checklist dirigido a los miembros del Consejo de Administración de La Asociación**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

---

**CHECKLIST DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA  
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACAASS DE R.L”**

**OBJETIVO:** Medir el grado de conocimiento de la administración del personal y su relación con el rendimiento en “ACAASS DE R.L”.

**Criterio de confidencialidad:** La información obtenida será utilizada para asuntos académicos confidenciales.

**Indicaciones:** marque con un  según corresponda

Nº \_\_\_\_\_

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

Edad del encuestado: \_\_\_\_\_ sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Cargo o puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Nivel académico: educación básica \_\_\_\_ Educación media \_\_\_\_ Educación superior \_\_\_\_

N°	Preguntas	SI	NO	¿Por qué?
1	Considera importante la creación Gerencia de Recursos Humanos en la Cooperativa			
2	Conoce la estructura organizativa de la cooperativa			
3	Considera importante cambiar la estructura organizativa actual			
4	Considera que se respeta las líneas de mando			
5	Considera que los objetivos de la cooperativa van de la mano con los objetivos personales de los empleados			
6	Tiene conocimiento sobre el grado de rendimiento de los empleados			
7	Considera que sean incrementado las utilidades de la cooperativa con la apertura de las nuevas agencias			
8	Considera que el personal influye en el crecimiento actual de la cooperativa			
9	Considera que se debe mejorar los procesos en la apertura de nuevas agencias			
10	Conoce al encargado de agencia y a los empleados de las nuevas sucursales			
11	Tiene conocimiento sobre la cartera de clientes de las nuevas agencias			
12	Se Realizan evaluaciones de desempeño a la Gerencia General			

## Anexo 2.1. Datos generales de miembros del Consejo de Administración

*Tabla 7. Sexo de las personas que conforman el Consejo de Administración*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Masculino	4	80.00	80.00
Femenino	1	20.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.0</b>	<b>100.00</b>

*Fuente.* Tabla que muestra el sexo de las personas que conforman el Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”. Elaborado por el equipo de trabajo.

El Consejo de Administración de “ACAASS DE R.L” se encuentra formado cuatro hombres y una mujer se determina que las decisiones de la Asociación Cooperativa son tomadas por personas del sexo masculino, se recomienda incluir a más miembros del consejo de sexo femenino para que las partes interesadas de la cooperativa se sientan identificados con el sexo que las representa en la toma de decisiones y así evitar que estas favorezcan a un solo sector de sus clientes potenciales.

*Tabla 8. Cargo que ocupa el miembro del consejo*

<b>Cargo o puesto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Presidente	1	20.00	20.00
Vocal	2	40.00	60.00
Suplente	2	40.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.0</b>	<b>100.00</b>

*Fuente.* La tabla muestra los cargos que conforman al consejo. Se excluyeron de la investigación al vicepresidente y la secretaria por motivos de fuerza mayor siendo un total de cargos siete. Elaborado por el equipo de trabajo

El Consejo de Administración se encuentra conformado por el presidente del consejo quien preside y coordina las reuniones y vela por el correcto funcionamiento del consejo, cuenta con dos vocales quienes tienen voz y voto de decisión, dos miembros suplentes quienes toman decisión de voto solo en caso de suplir a un principal. Cabe recalcar que los miembros del consejo de “ACAASS DE R.L” son siete dos miembros por motivos de salud no pudieron responder el instrumento quienes ocupan los puestos de secretaria y vicepresidente del Consejo de Administración.

**Tabla 9.** Nivel académico de los miembros del Consejo de Administración

<b>Nivel Académico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Educación básica	2	40.0	40.00
Educación superior	3	60.0	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.0</b>	<b>100.00</b>

*Fuente.* La tabla muestra el nivel académico que poseen las personas que conforman el consejo administración de “ACAASS DE R.L”. Elaborado por el equipo de trabajo

El nivel académico de los miembros del consejo es de educación media y educación superior, un 60% de los miembros cuentan con educación superior y 40% cuenta con educación media. Es importante el nivel académico y formación profesional de las personas del consejo porque es aquí donde se toman las decisiones principales de la cooperativa y se recomienda que estos se encuentren constantemente formándose en temas de innovación para beneficio de la cooperativa.

**Tabla 10.** Los miembros del Consejo de Administración conocen la estructura organizativa de la cooperativa.

<b>Conoce la estructura organizativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.00	100.0
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo



El 100% de los miembros del Consejo de Administración que respondieron a la pregunta dicen si conocer en su totalidad la estructura organizativa actual de la Asociación Cooperativa. Como resultado de la investigación se realiza una propuesta por parte del equipo de trabajo donde se hacen cambios significativos de la estructura organizativa la cual se deberá dar a conocer a los miembros del consejo.

**Tabla 11.** *Respeto de las líneas de mando dentro la cooperativa según el Consejo de Administración.*

<b>Se respetan las líneas de mando</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	1	20.0	20.0
No	4	80.0	100.0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.0</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo. Elaborado por el equipo de trabajo

Un 80% de los miembros del consejo respondieron que en la Cooperativa “ACAASS DE R.L” no se respetan las líneas de mando por lo que en su mayoría concuerdan que la comunicación no se realiza de acuerdo a los niveles de la organización, lo que significa que es uno de los mayores problemas que se enfrenta.

**Tabla 12.** *Conoce el grado de rendimiento de los empleados*

<b>Conoce el rendimiento de los empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.00	100.00
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Según los resultados obtenidos el 100% de los miembros del Consejo de Administración, respondieron que conocen el rendimiento de su personal, siendo este positivo ya que se ve reflejado en el crecimiento de la Asociación Cooperativa al confirmar un incremento de utilidades.

**Tabla 13.** Incremento de las utilidades de la cooperativa con la apertura de nuevas agencias

<b>Utilidades por apertura</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.00	100.00
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los miembros del Consejo de Administración en su totalidad manifiestan que tras la apertura de las dos nuevas agencias las utilidades de la asociación han incrementado, por lo que se puede concluir que la cooperativa se encuentra en su etapa de crecimiento.

**Tabla 14.** *Influencia del personal en el crecimiento actual de la cooperativa.*

<b>Influencia del personal en el crecimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.00	100.0
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Consejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los miembros del Consejo de Administración respondieron en un 100% que el personal que conforma la Asociación Cooperativa influye en el crecimiento actual por lo que si consideran que se debe de reclutar al personal adecuado para que cumpla con los objetivos propuestos de la cooperativa.

**Tabla 15.** *Dominio de personal de las agencias San Sebastián y Apastepeque.*

<b>Conoce el personal de las agencias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	100.0	100.0
No	0	0.00	100.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

*Fuente:* Checklist suministrado a los miembros del Concejo de Administración en ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo

Los miembros del consejo en su totalidad dicen conocer a los nuevos empleados de las agencias de la cooperativa, se puede decir que el consejo mantiene una relación estrecha y se interesa por conocer a sus empleados.

**Anexo 3. Encuesta dirigida a los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ACAASS DE R.L”**

**OBJETIVO:** Recolectar información para la creación de la Gerencia de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Sebastián de Responsabilidad Limitada “ACAASS DE R.L”

**CRITERIO DE CONFIDENCIALIDAD:** La información obtenida será utilizada para asuntos académicos confidenciales, en ninguna circunstancia le afectará al empleado.

**INDICACIONES:** Marque con una X según corresponda.

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

Edad del encuestado: \_\_\_\_\_ sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Cargo o puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Nivel académico: educación básica \_\_\_ Educación media \_\_\_ Educación superior \_\_\_

**a. Gestión de Recursos Humanos**

1) ¿Quién es el responsable del Recurso Humano de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”?

Consejo de Administración  Gerente General  Otro empleado

2) ¿Cuáles funciones desempeña una Gerencia de Recursos Humanos?

\* Puede seleccionar más de una respuesta

Gestión de personal  Creación de políticas  Capacitación

Planificación  Desconozco las funciones

**b. Reclutamiento, selección y contratación de personal**

3) ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza “ACAASS DE RL” para la contratación del personal? \* Puede seleccionar más de una respuesta

Internet  Anuncios  Convenio con universidades  Recomendaciones

Ferias de empleo  Ascensos  Archivos de hojas de vida  Otros

4) ¿Quién es el responsable de la contratación del talento humano?

Consejo de Administración  Gerente General  Jefe de la Unidad

5) ¿Cuáles son los requisitos para aplicar a su puesto de trabajo? \* Puede seleccionar más de una respuesta

Estudios Universitarios  Estudiantes egresados  Bachillerato

Experiencia laboral 1 año  Experiencia laboral 1 a 3 años  Sin experiencia

6) ¿Cuáles son las cualidades para aplicar a su puesto de trabajo? \* Puede seleccionar más de una respuesta

Buena presentación  Responsable  Disposición de aprender

Honesto  Respetuoso  Puntual

7) ¿Cómo evalúa el proceso actual de reclutamiento de personal?

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Malo

### c. Inducción de personal

8) ¿Recibió inducción laboral?

SI  NO

➤ Si su respuesta es NO pase a la pregunta 11

9) ¿Cómo Califica la inducción laboral?

Excelente  Muy buena  Buena  Mala

10) ¿Quién fue la persona responsable de la inducción a su puesto?

Gerente General  Jefe Inmediato  Compañero de trabajo  Otros

**d. Funciones del puesto de trabajo**

11) ¿Cómo considera su carga de trabajo?

De acuerdo con el puesto  Sobrecarga de trabajo

12) ¿Le proporcionaron manual de funciones de su puesto de trabajo?

Si  No

13) ¿Quién es su jefe inmediato?

Consejo de Administración  Gerente general

Jefe de departamento  Jefe de agencia

14) ¿El salario recibido es acorde a las funciones que desempeña?

Salario mínimo vigente  Salario base más comisiones

Menor al salario mínimo vigente  Mayor al salario mínimo vigente

**e. Capacitación**

15) ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitaciones en el año?

3 veces al año  2 veces al año  1 vez al año  0 veces

16) Escriba dos temas que sean de su interés para ser impartidos en capacitación

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

**f. Planificación estratégica**

17) ¿Conoce la misión, visión y valores?

Si

No

18) ¿Conoce la estructura organizativa de “ACAASS DE R.L.”?

Si

No

19) ¿Conoce la línea de mando de “ACAASS DE R.L.”?

Si

No

20) ¿Existe planificación a corto plazo en su unidad?

Si

No

21) ¿Los jefes inmediatos les dan a conocer los planes de trabajo de su unidad?

Si

No



**g. Evaluación de desempeño**

¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas para verificar el cumplimiento de metas y objetivos?

Si  No

22) ¿Con que frecuencia se realiza evaluación de desempeño?

Mensuales  Trimestral  Semestral  Anual

23) ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación de desempeño?

Gerente general  Jefe del departamento  Jefe de agencia  Otra persona

**h. Prestaciones e incentivos**

24) ¿Recibe Prestaciones sociales de ley? \* Puede seleccionar más de una respuesta

ISSS  AFP  Indemnización

Vacaciones  Aguinaldo

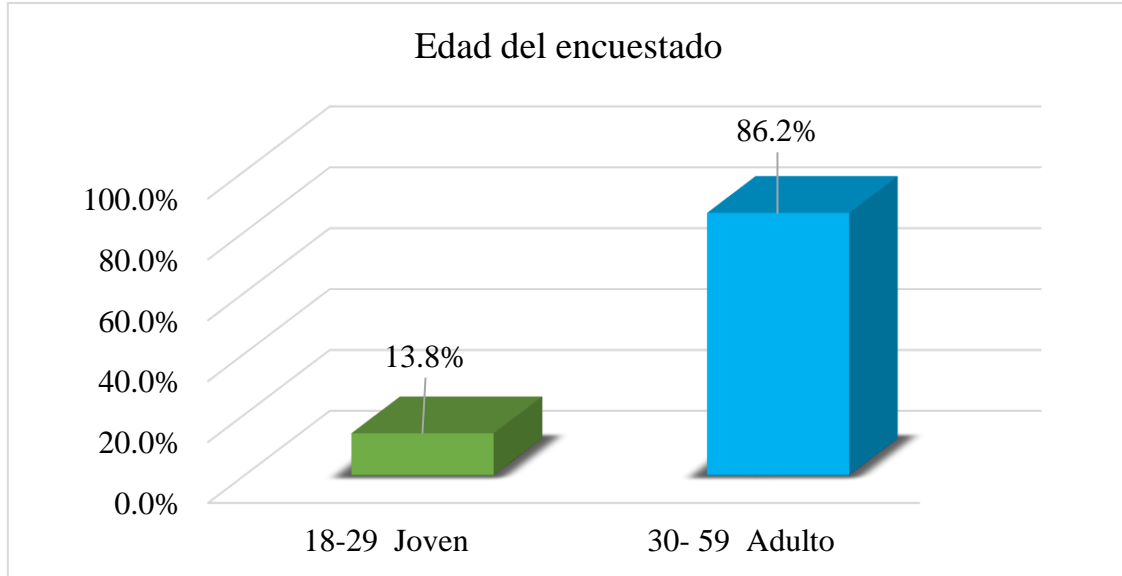
25) ¿Cuáles son los tipos de incentivos que le brinda la cooperativa?

Comisiones por cumplimiento de metas  Vales de supermercados

Canastas de víveres  Bonos  Otros

### Anexo 3.1. Datos generales de los empleados de “ACAASS DE R.L”

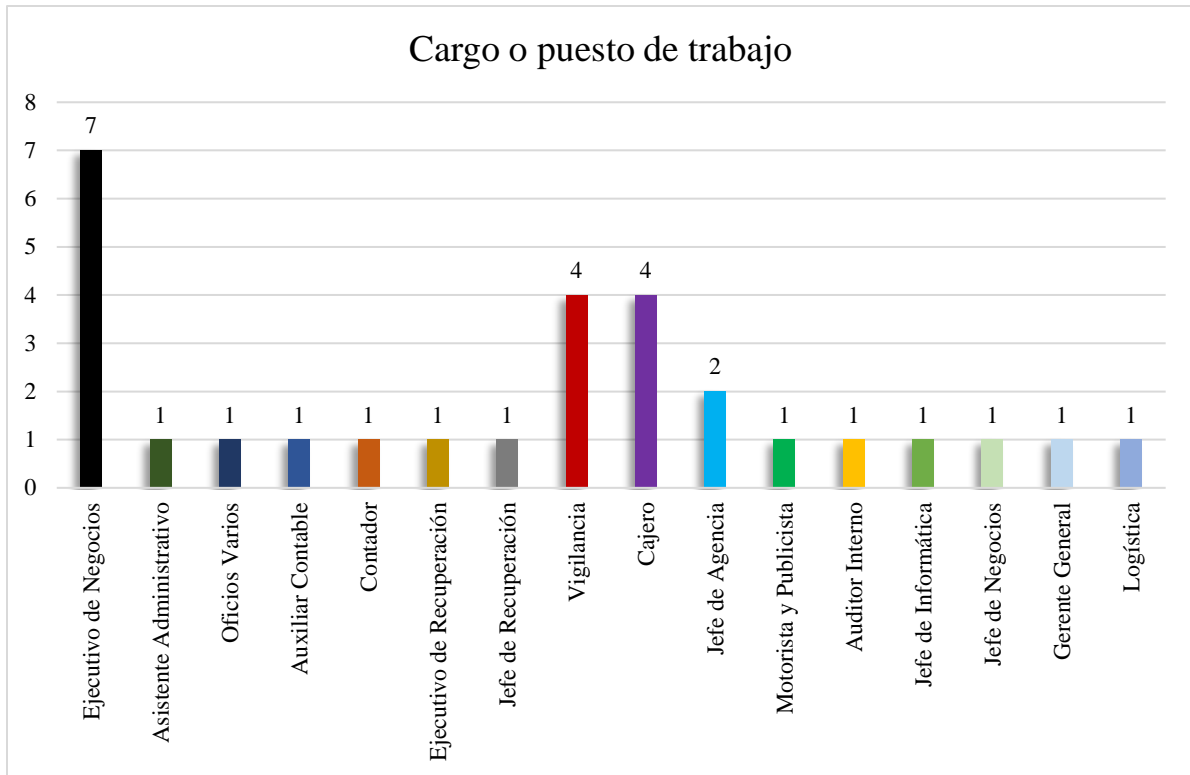
**Figura 128.** Edad del encuestado



*Fuente.* La grafica muestra la edad del personal de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”.  
Elaborado por el equipo de trabajo

El rango de edad de los empleados de la Asociación Cooperativa oscila entre los 18 a 59 años de edad un total de 25 empleados se encuentran entre las edades de 30 a 59 años considerados como adultos y un total de 4 empleados respondieron que tienen edades entre 18 a 29 años, considerados los más jóvenes de la cooperativa, haciendo un total de 29 empleados.

**Figura 129.** Puestos de “ACAASS DE R.L”

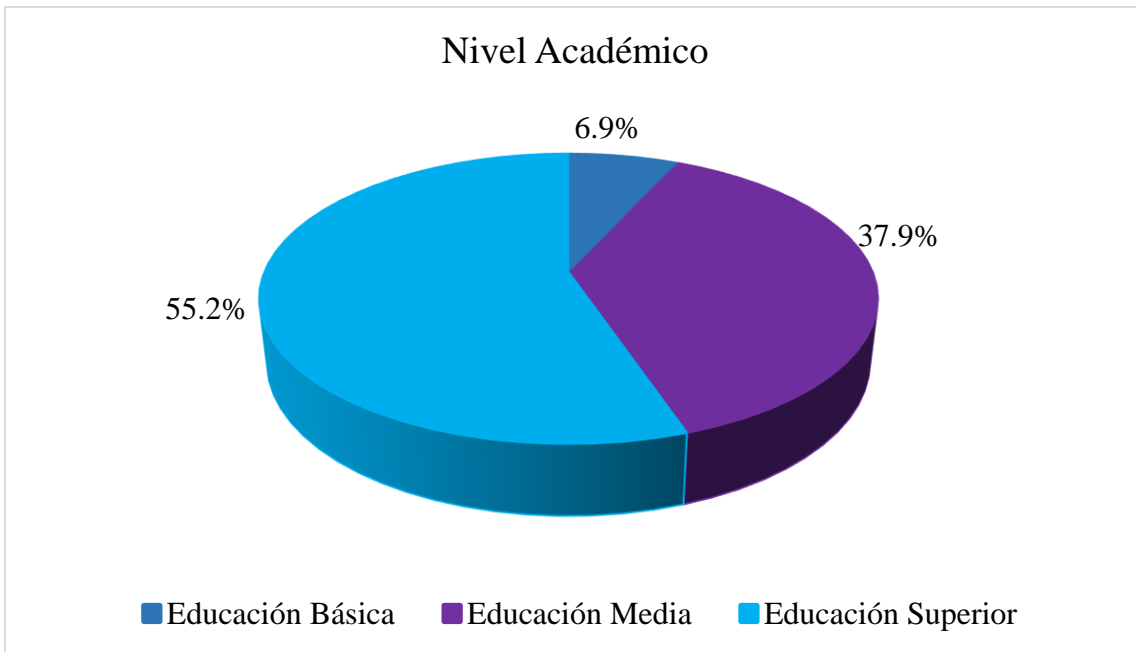


*Fuente.* La grafica muestra los puestos de trabajo con los que cuenta la Asociación Cooperativa. Elaborado por el equipo de trabajo

Los puestos existentes dentro de la cooperativa se distribuyen de la siguiente manera con el mayor número de empleados de la cooperativa se encuentran los ejecutivos de negocios con un total de siete (24.1%). Cuatro cajeros y cuatro vigilantes, (13.80%) dos jefes de agencia (6.90%). Del resto de las respuestas solo se encuentra una persona por puesto el asistente administrativo, oficios varios, auxiliar contable, contador, ejecutivo de recuperación, jefe de recuperación, motorista y publicista, auditor interno, jefe de informática, jefe de negocios, logística y gerente general representando un 3.40% por puesto.

Los ejecutivos de negocios son los que ejecutan múltiples funciones de captación, colocación y recuperación realizando las tareas del rubro principal de la cooperativa, para brindar un servicio eficaz se cuenta con dos cajeros por cada agencia siendo estos los que tienen mayor número de empleados.

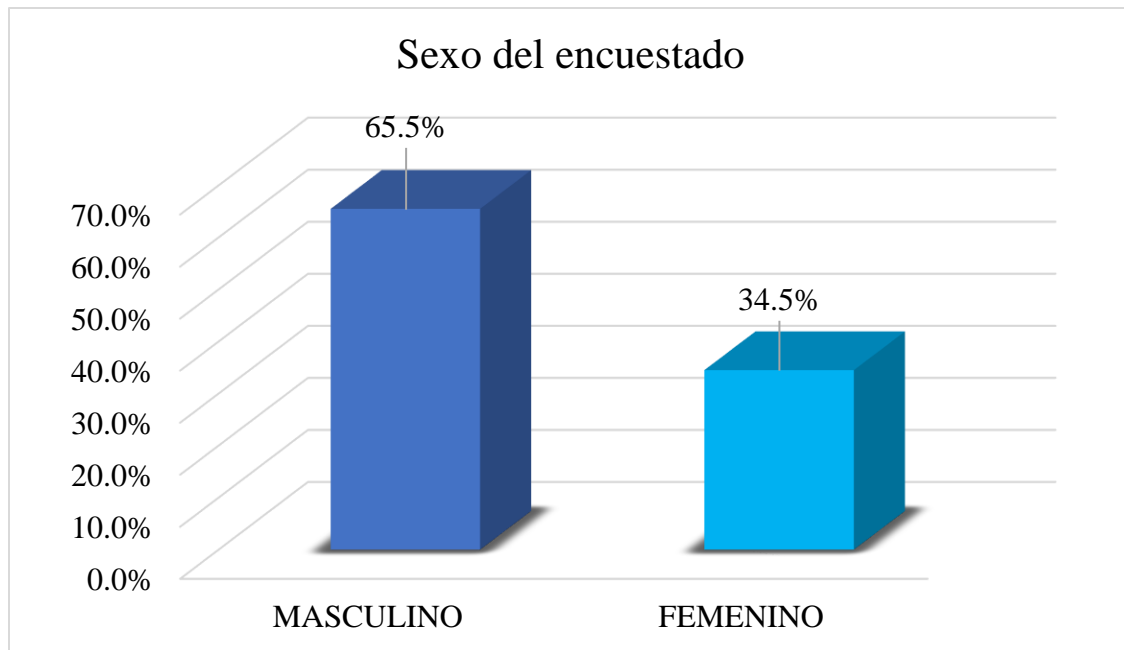
**Figura 130.** Nivel académico de los empleados de “ACAASS DE R.L”



*Fuente.* La grafica muestra en porcentaje el nivel académico del personal de “ACAASS DE R.L”.  
Elaborado por el equipo de trabajo

En el nivel académico que poseen los empleados, el 6.90% (2 empleados) realizaron estudios hasta educación básica, el 37.93% (11 empleados) realizaron estudios de educación media y el restante 55.17% (16 empleados) posee estudios de educación superior. Se concluye que la cooperativa es flexible para contratar al personal, por lo que también debe considerar en capacitar constantemente a sus empleados.

**Figura 131.** *Sexo de los empleados de “ACAASS DE R.L”*



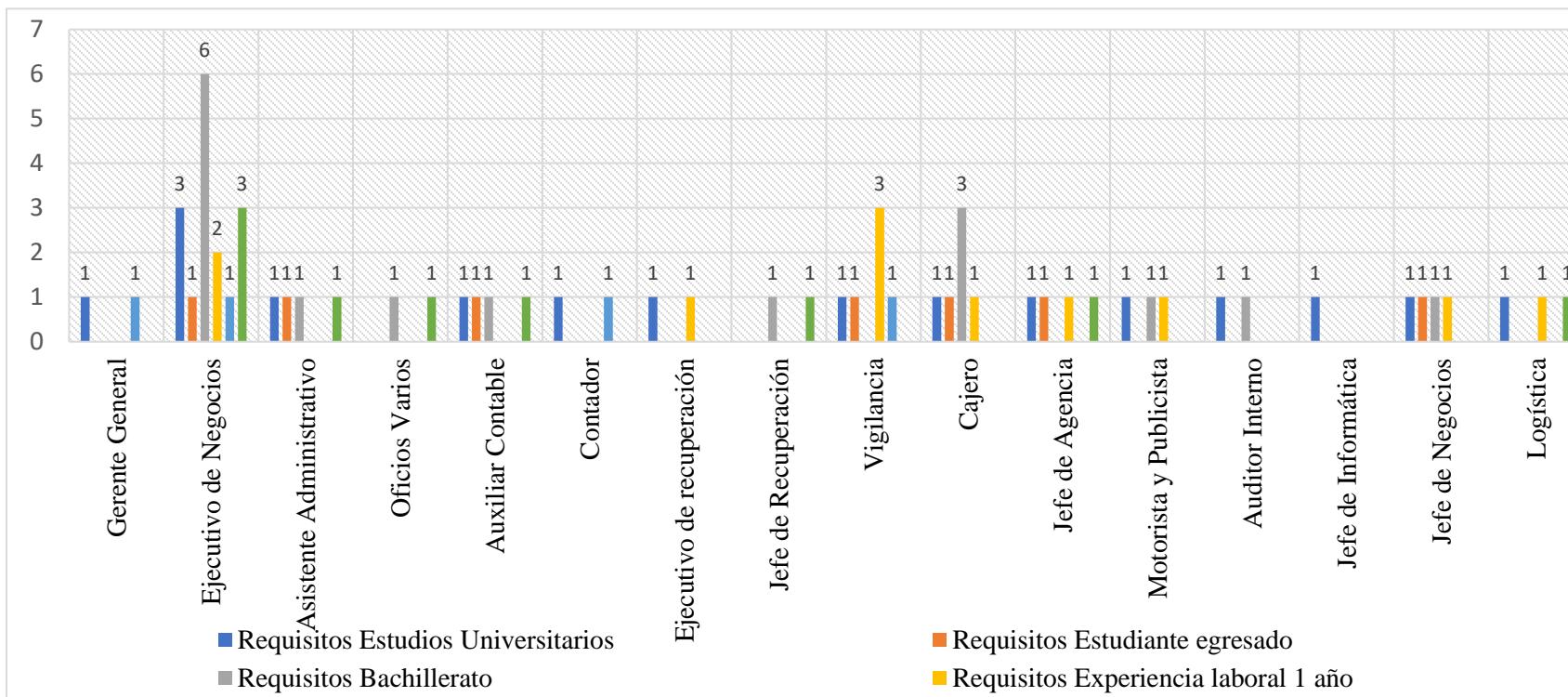
*Fuente.* La grafica muestra en porcentaje el género de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito de San Sebastián. Elaborado por el equipo de trabajo

Otra de las variables de interés para la obtención de información relevante es el sexo de los empleados se obtuvieron los resultados siguientes:

De los 29 empleados de la cooperativa, el 65.52% (19 empleados) son masculino y el resto 34.48% (10 empleados) son femenino.

La mayoría de los empleados son hombres puesto que en existen varios puestos en los que se requiere que el ocupante sea del sexo masculino por el tipo de funciones que se desempeñan. Y el resto de los puestos son ocupados por mujeres.

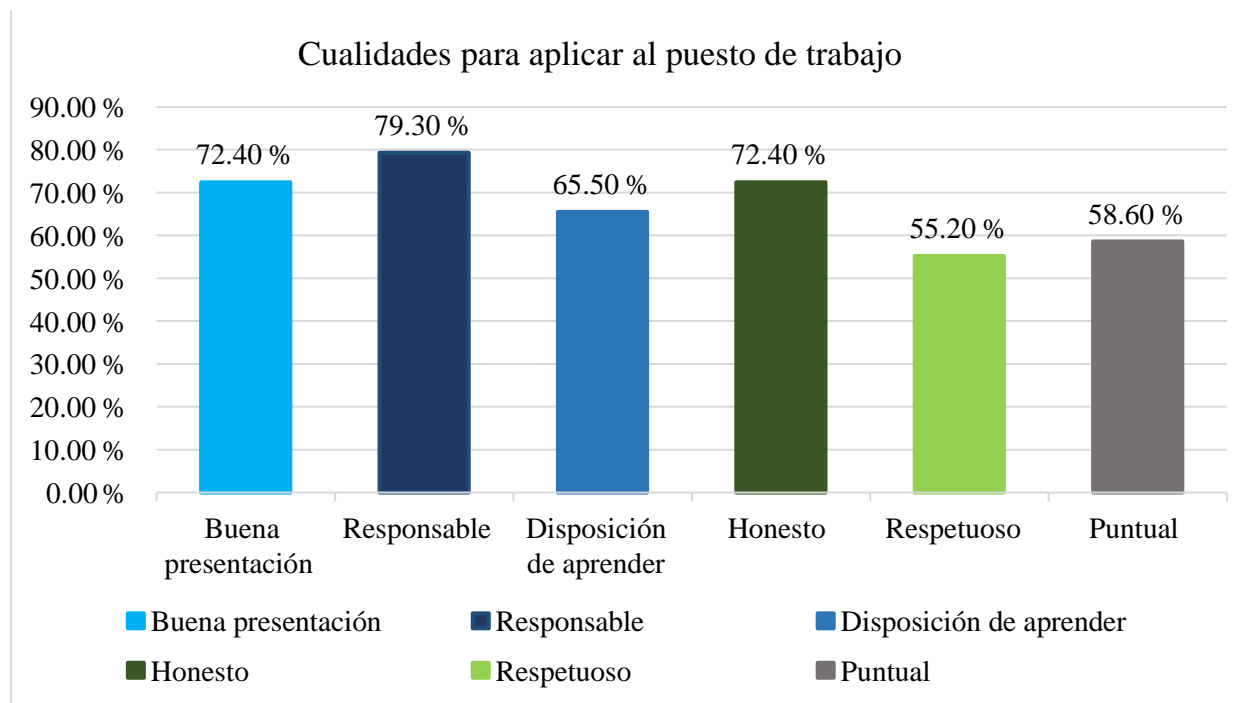
**Figura 132.** Requisitos para aplicar al puesto de trabajo en “ACAASS DE R.L”



Fuente: Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Los puestos que requieren estudios universitarios necesariamente se encuentran el gerente general, auditor interno, contador, jefe de informática y con una experiencia de 1 a 3 años la Gerencia General y el contador de la cooperativa, el resto de los puestos de la cooperativa son más flexible con los requisitos que requiere entre experiencia de estudios universitarios, estudiante egresado, bachillerato, experiencia mínima y sin experiencia.

**Figura 133.** Cualidades para aplicar a puestos de trabajo en “ACAASS DE R.L”



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

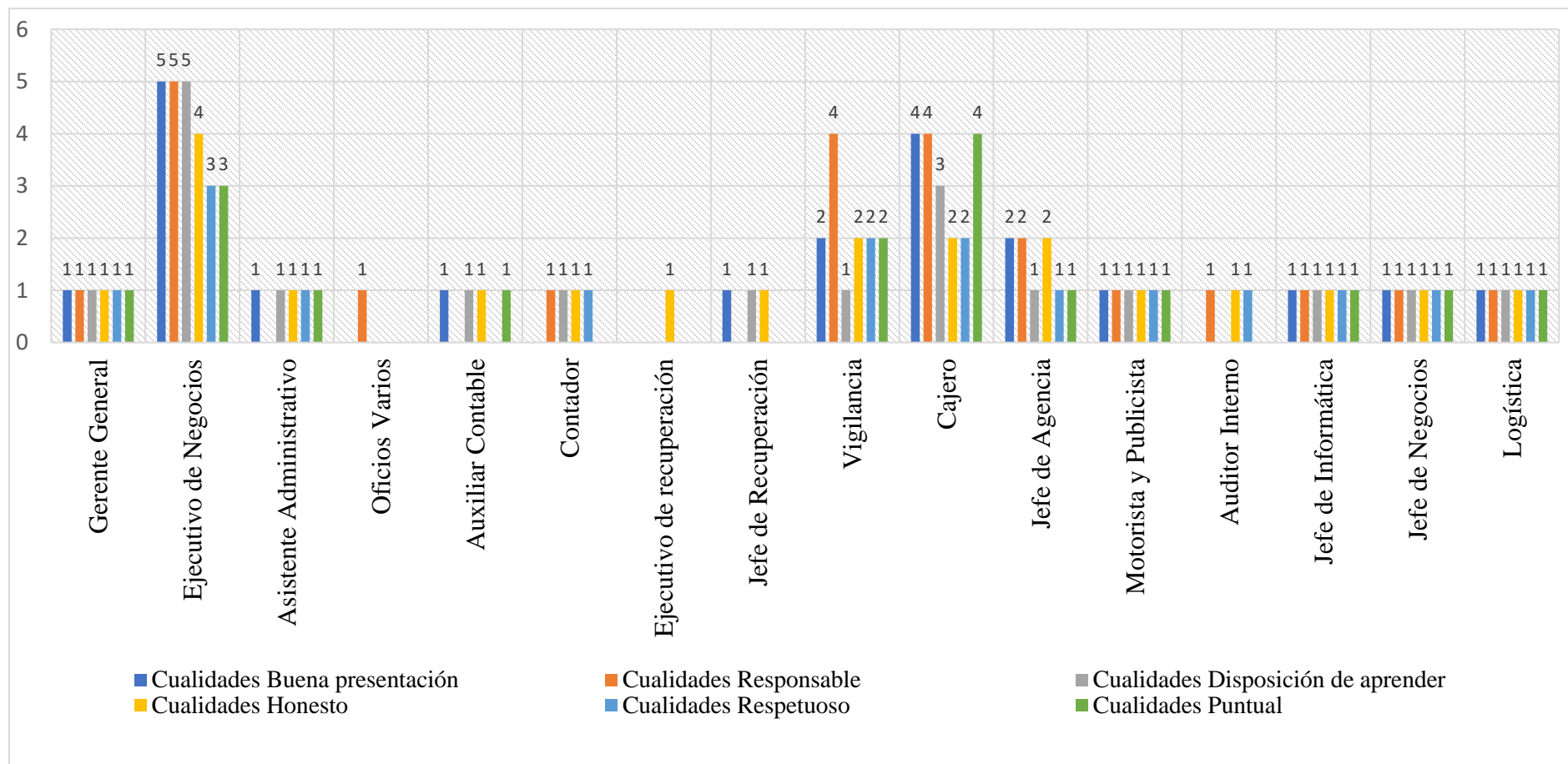
En ACAASS de R.L se evalúan cualidades principales para aplicar a un puesto de trabajo según la opinión de los empleados un 79% de ellos respondieron que una cualidad principal es la responsabilidad para desempeñarse en su puesto de trabajo, contar con una buena presentación personal como la segunda cualidad más elegida, la honestidad de los trabajadores es fundamental

para un empleado que labora en la cooperativa debido a que es una institución financiera que maneja bienes ajenos e información privilegiada, también es importante contratar a personas que cuenten con la disposición de aprender y adaptarse a los cambios de la cooperativa, personal puntual y respetuoso es importante para mantener un excelente ambiente laboral.

Para “ACAASS DE R.L” una institución que se caracteriza con valores, busca contratar a personas con un buen perfil que proyecten confianza con los clientes y asociados para el buen funcionamiento y crecimiento de la institución debido a que el personal es la imagen de la cooperativa



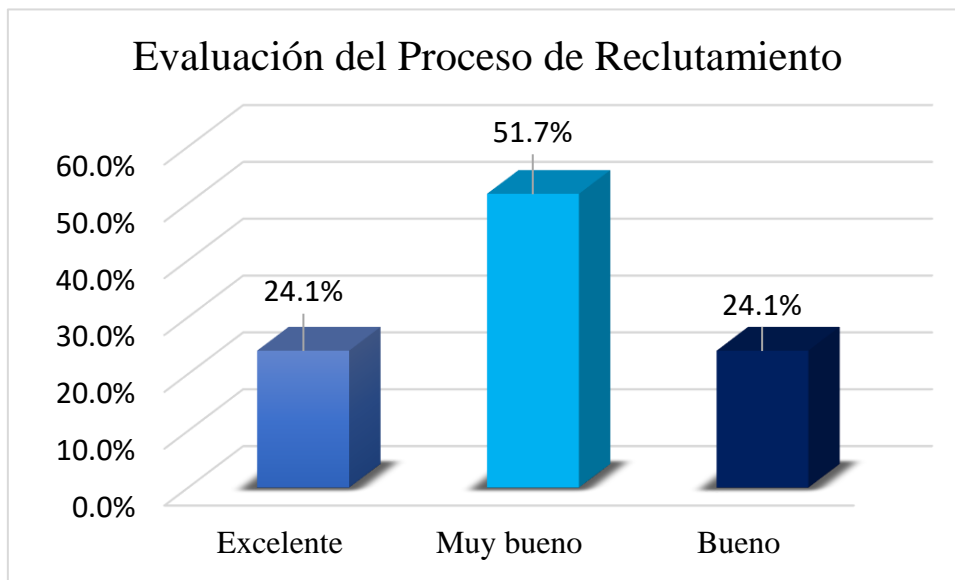
**Figura 134.** Cualidades para aplicar a los puestos de trabajo de “ACAASS DE R.L”



Fuente: Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

La grafica muestra las cualidades específicas que deben poseer el personal de “ACAASS DE R.L” según el puesto que ocupan en la organización, en su mayoría el personal selecciono todas las cualidades básicas y el resto las cualidades más importantes según la función que desempeñan.

**Figura 135.** *Evaluación del proceso de reclutamiento de personal.*



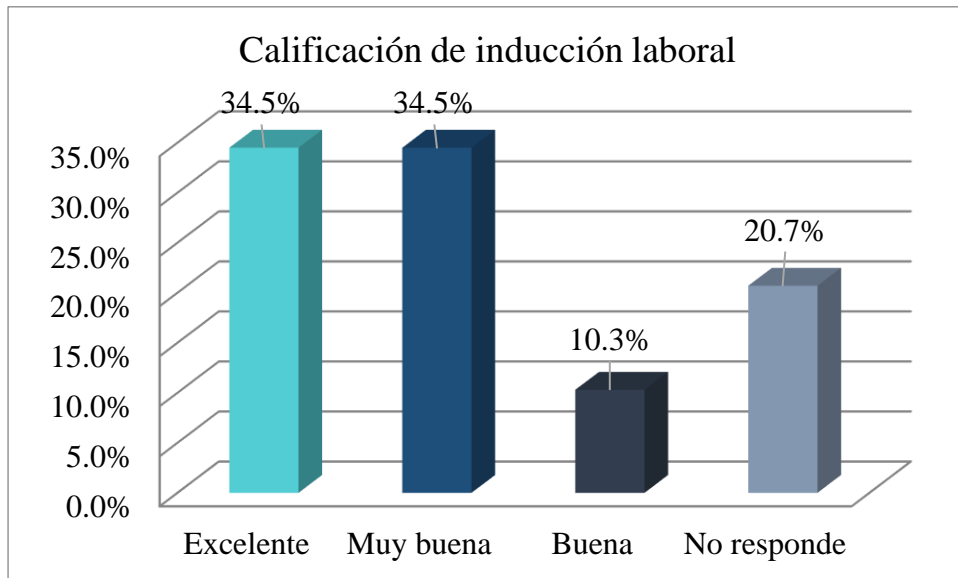
*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Según datos obtenidos los empleados evalúan el proceso de reclutamiento, de la siguiente manera un 24.14% respondieron que el proceso de reclutamiento que utiliza la cooperativa es bueno; otro 24.14% respondió que el proceso es muy bueno y el 51.72% respondió que el proceso de reclutamiento que utiliza la cooperativa es excelente.

La mayoría de los empleados califica el proceso como excelente, esto se relaciona a la forma en que ellos aplicaron al puesto de trabajo dentro de la cooperativa. A medida que la cooperativa se encuentra en crecimiento es indispensable que el personal que se reclute tenga los conocimientos y habilidades que requiera el puesto de trabajo.

En este punto es importante recalcar que un excelente proceso de reclutamiento es indispensable para atraer al candidato idóneo, para que desempeñe de la mejor manera el puesto de trabajo.

**Figura 136.** Calificación a la inducción laboral de “ACAASS DE R.L”

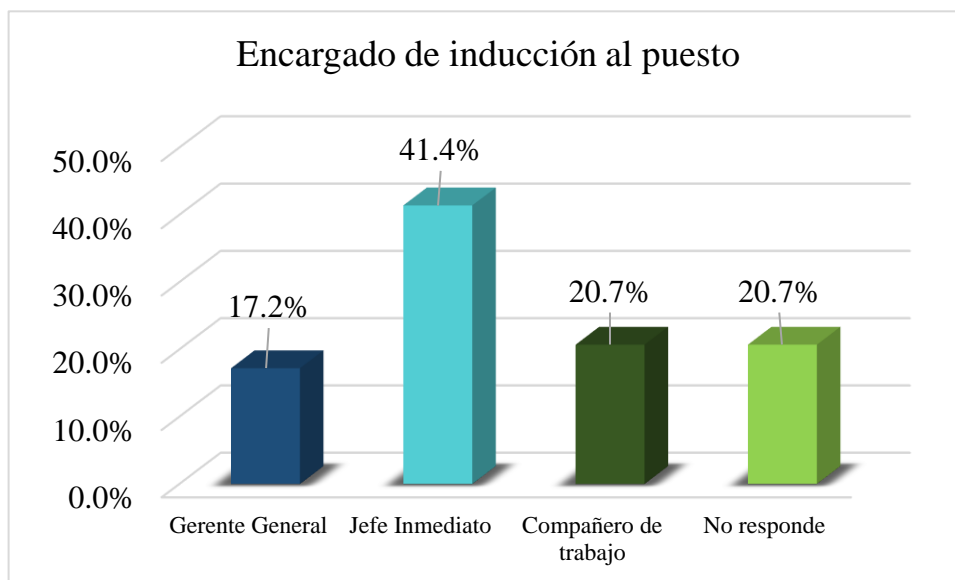


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. elaborado por el equipo de trabajo.

Calificación de la inducción laboral, por parte de los empleados de la cooperativa un 10.3% respondieron que el proceso es Bueno, el 34.5% respondieron que es muy bueno, otro 34.5% respondió que es Excelente y; el 20.7% no dieron respuesta.

Para los empleados que sí recibieron inducción laboral, dicho proceso es muy bueno y/o excelente, en un 69%, se puede concluir que fue un proceso de inducción útil para los empleados que lo recibieron. Un 10% respondió que califica el proceso de inducción como bueno el resto se abstuvo de responder por lo que se concluye que el proceso de inducción puede mejorar.

**Figura 137.** Responsables de la inducción al puesto de trabajo

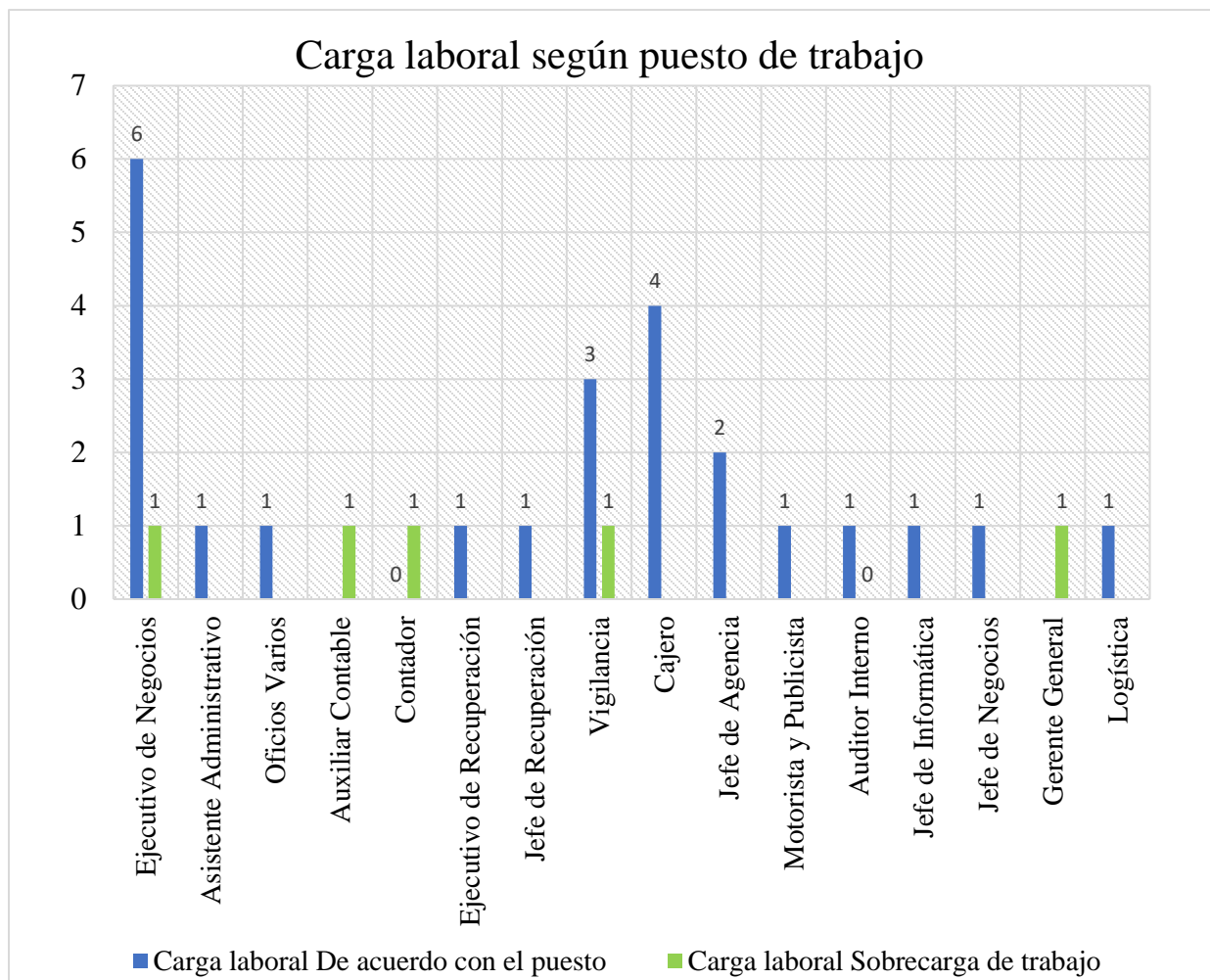


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Según los resultados el responsable de la inducción al puesto de trabajo es el Gerente General en un 17.24% teniendo el menor porcentaje de los resultados un 20.69% respondieron que sus compañeros de trabajo fueron los responsables de darles la inducción al puesto de trabajo y el resto se abstuvo de responder.

En su mayoría un 41% respondieron que es el jefe inmediato es quien les brindo la inducción al puesto, se concluye que no existe personal dirigido a brindar las inducciones en los puestos de trabajo.

**Figura 138.** Carga laboral de los puestos de trabajo

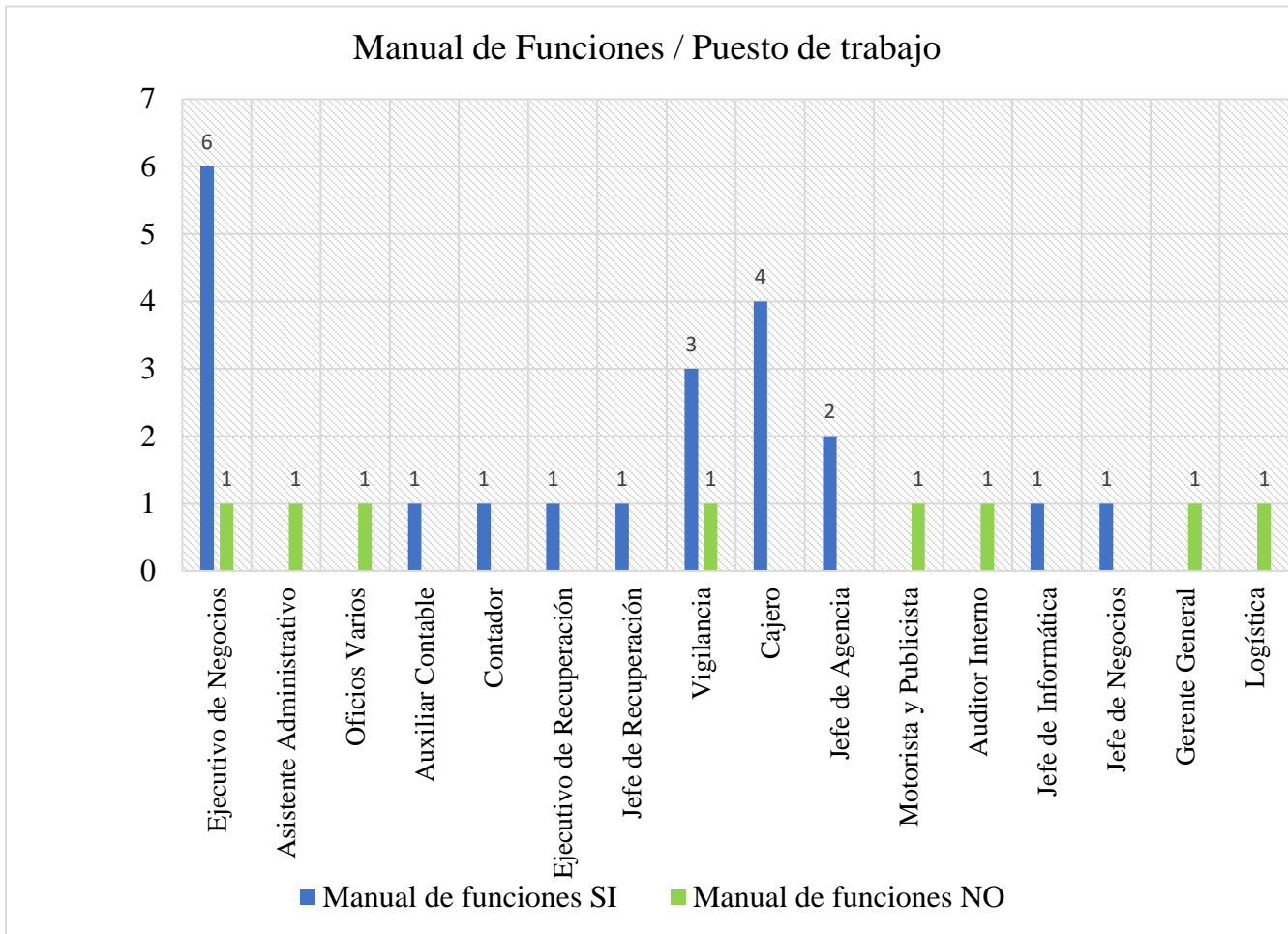


*Fuente.* Encuesta aplicada a 29 empleados de ACAASS de R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Dentro del personal que expresan tener sobrecarga de trabajo se encuentran el Gerente General, el contador, los auxiliares contables, los ejecutivos de negocios y los vigilantes.

El resto de los empleados respondieron que su carga de trabajo es de acuerdo al puesto según los datos obtenidos se concluye que no existe descentralización de funciones en algunos puestos de trabajo lo que provoca sobrecarga por algunos empleados, siendo estos claves para el buen funcionamiento de la cooperativa y a esto se le suma que no existe una adecuada distribución las funciones por cada puesto.

**Figura 139.** Manual de funcione proporcionado en los puestos de trabajo

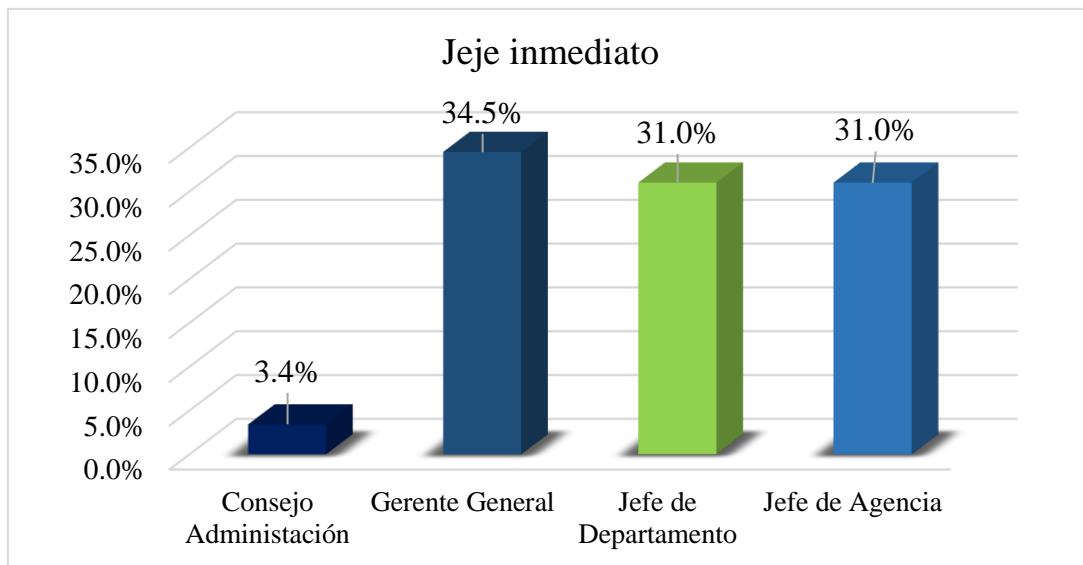


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

21 empleados respondieron que sí poseen manual de funciones, en su mayoría los Ejecutivos de Negocios, Cajeros y Vigilantes, Contador, el Auxiliar Contable, Jefe de Recuperación, Ejecutivo de Recuperación, Jefes de Agencia, Jefe de Informática y Jefe de Negocios. El resto de los empleados, 8 empleados respondieron que no poseen manual de funciones del puesto el asistente administrativo, el personal de oficios varios, vigilante, motoristas y publicistas, auditor interno, logística y la Gerencia General.

Los manuales de funciones ayudan a los empleados a realizar las funciones y tareas que el puesto requiere con la mayor eficiencia y evita cometer errores en el proceso. Es por eso que se recomienda la creación de los manuales por puesto de trabajo y que sean proporcionados a cada trabajador no lo posee y a los nuevos empleados de la cooperativa.

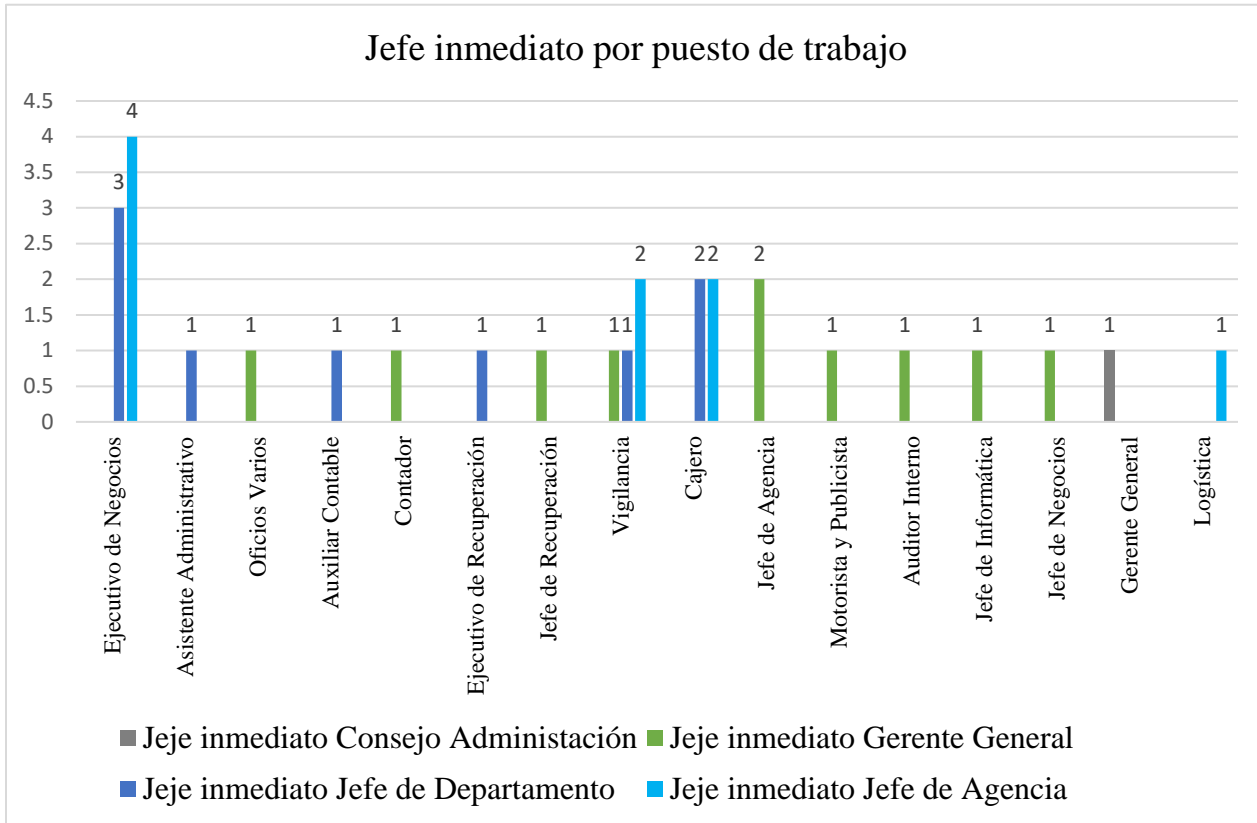
**Figura 140.** Jefes inmediatos de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L”



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Según los datos obtenidos una persona respondió que el Consejo de Administración es su jefe inmediato mientras que 10 personas respondieron que es el gerente general, 9 personas respondieron que es el jefe de departamento y el resto respondió que el jefe de agencia, se determinó que el personal conoce a sus jefaturas inmediatas según la agencia en la que se encuentren o el cargo que desempeñen.

**Figura 141.** Jefaturas inmediatas por puesto de trabajo.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

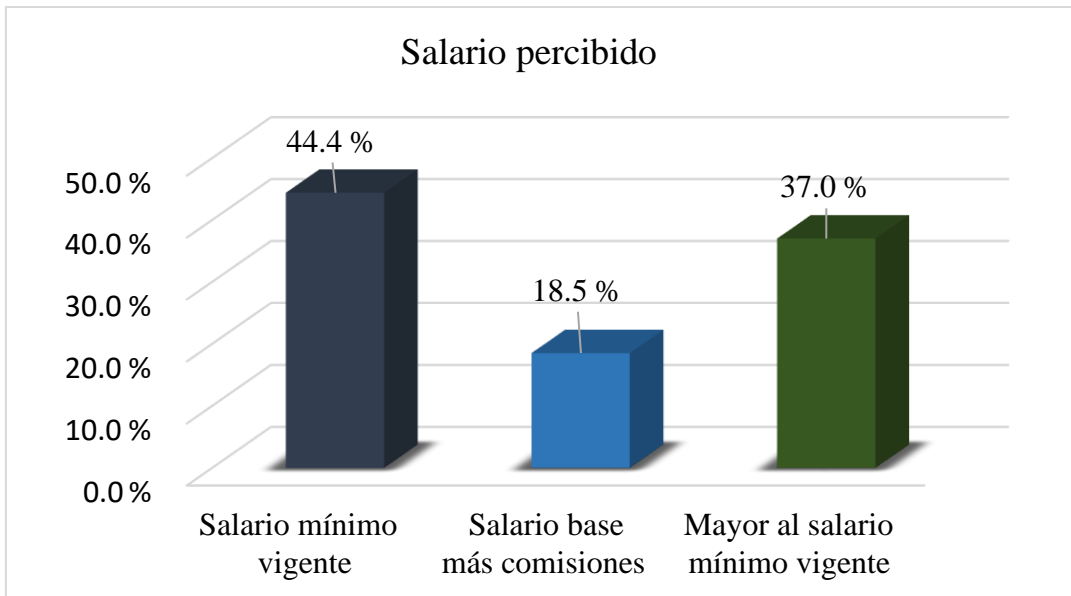
El Consejo de Administración es el jefe inmediato del Gerente General, mientras que para los siguientes empleados: 1 Oficios Varios, 1 contador, 1 Jefe de Recuperación, 1 Vigilante, 2 Jefes de Agencia, 1 Motorista y Publicista, 1 Auditor Interno, 1 Jefe de Informática y 1 Jefe de Negocios, el jefe inmediato es al Gerente General.

3 Ejecutivos de Negocios, 1 Asistente Administrativo, 1 Auxiliar Contable, 1 Ejecutivo de Recuperación, 1 Vigilante y 2 Cajeros reconocen al jefe de departamento.

Por último, 4 Ejecutivos de Negocios, 2 Vigilantes, 2 Cajeros y 1 de Logística identifican al Jefe de Agencia como su jefe inmediato. Los empleados en su mayoría conocen a su jefe inmediato saben a quién mostrar resultados y por quien están siendo supervisados.



**Figura 142.** Salario percibido por los trabajadores de “ACAASS DE R.L”



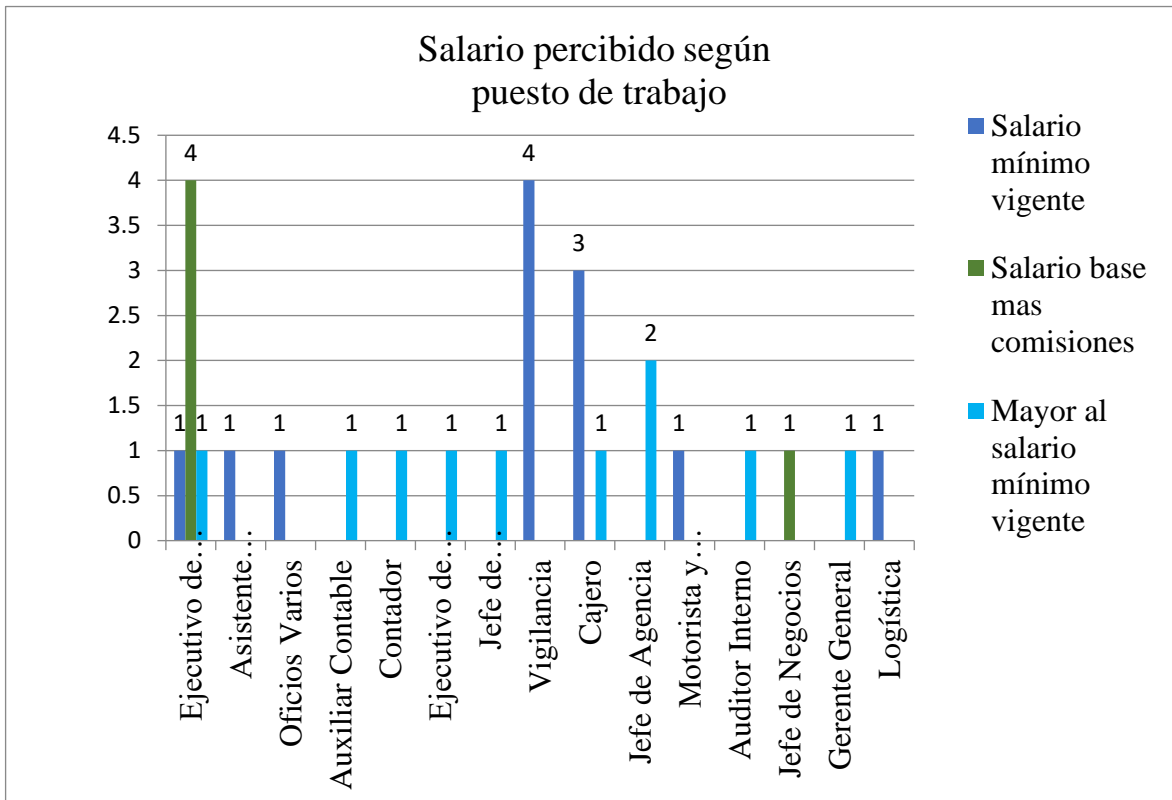
*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

El salario percibido según puesto de trabajo es, empleados del área operativa ejecutivos de negocios ganan el salario base más comisiones en caso sobrepasen las metas, algunos de ellos también son considerados para aumento salarial dependiendo de su rendimiento.

Los cargos de asistente administrativo, oficios varios, vigilantes, cajeros, y motorista y publicista dijeron ganar el salario mínimo vigente ya que ellos no tienen la opción de incrementar sus ingresos por que no se les ofrece el cumplimiento de metas.

En el caso de los jefes y Gerente General ganan más del salario mínimo vigente el salario depende del puesto de trabajo que ocupa el colaborador y de la responsabilidad del puesto.

**Figura 143. Salario percibido según puesto de trabajo**

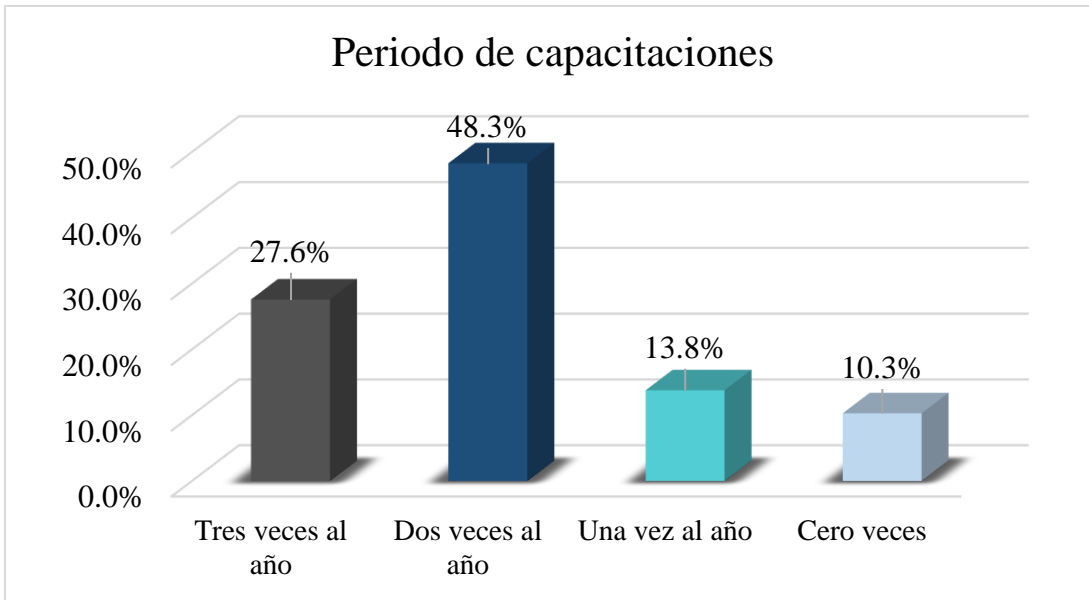


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Según los resultados obtenidos se muestra que el salario percibido según el puesto de trabajo de los empleados del área operativa ejecutivos de negocios ganan el salario base más comisiones en caso de sobrepasar las metas, algunos de ellos también son considerados para un aumento salarial dependiendo de su rendimiento. Los cargos de asistente administrativo, oficios varios, vigilantes, cajeros, y motorista y publicista dijeron ganar el salario mínimo vigente ya que ellos no tienen la opción de incrementar sus ingresos porque no se les ofrece el cumplimiento de metas.

En el caso de los jefes y Gerente General ganan más del salario mínimo vigente el salario depende del puesto de trabajo que ocupa el colaborador y de la responsabilidad del puesto.

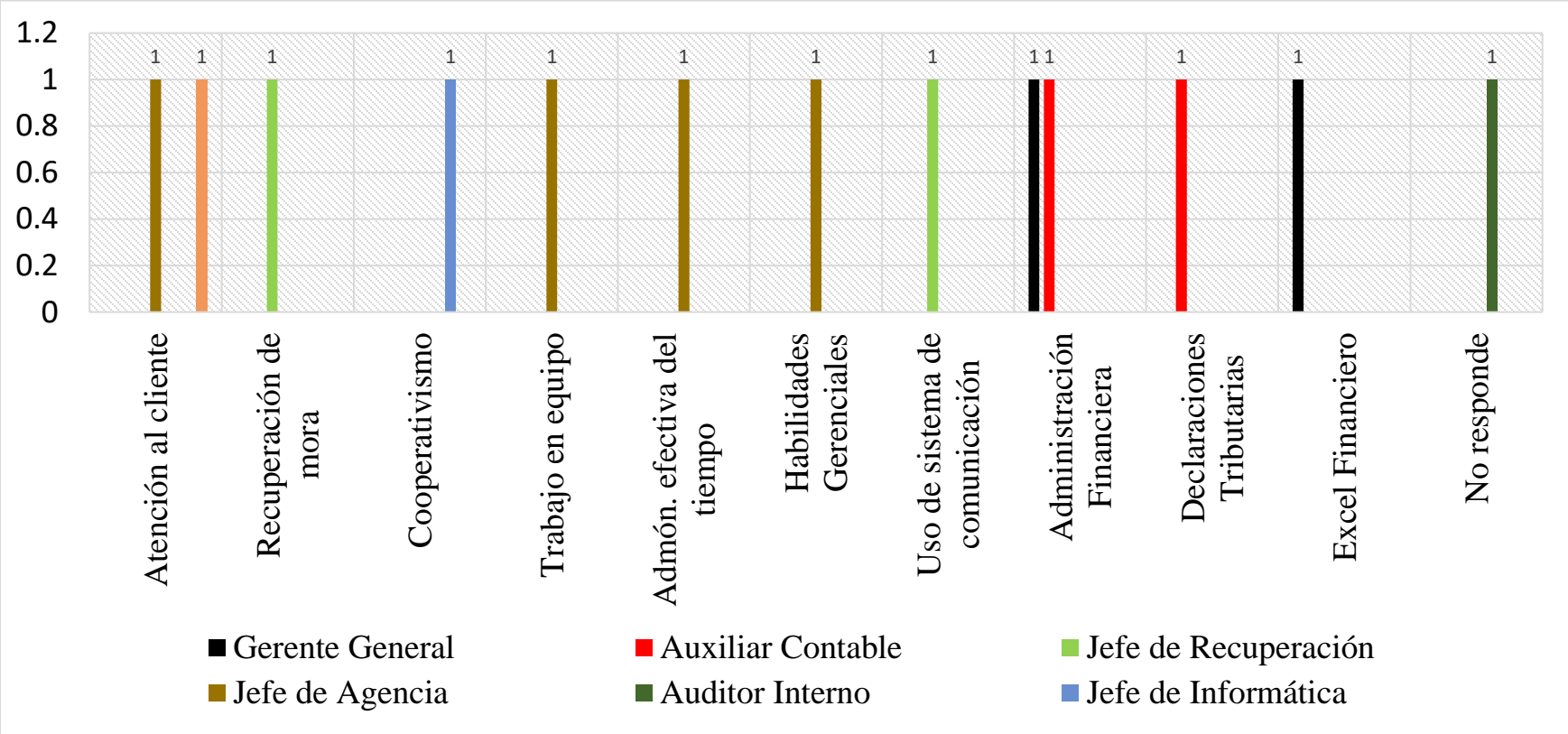
**Figura 144.** Capacitaciones recibidas en el año por los trabajadores.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Más del 75% de las personas respondieron que reciben capacitaciones de tres a dos veces en el año mientras que el otro 13% respondió que reciben una vez al año y 10% respondió que no recibe capacitaciones para desempeñarse en el puesto. Es necesario que se involucre a todos los empleados en temas de interés por área y se incluya a todo el personal de la cooperativa.

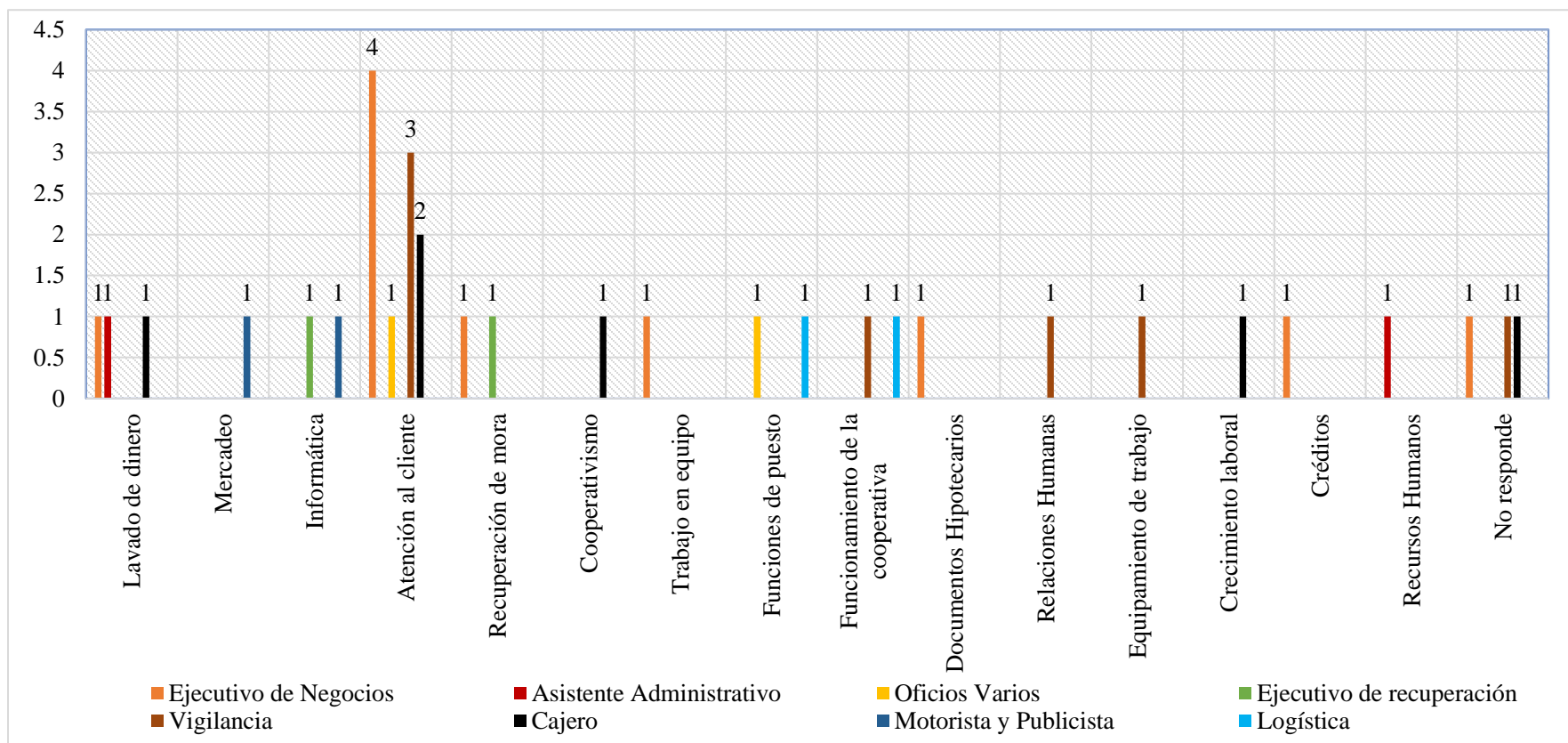
**Figura 145.** Temas de interés por puestos de trabajo



Fuente: Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

La grafica muestra los temas de interés para capacitaciones donde el jefe de recuperación propone temas de recuperación de mora y usos de sistema de comunicación, jefe de agencia propone, temas de trabajo en equipo, atención al cliente, administración de tiempo, y habilidades gerenciales, al jefe de negocios temas de atención al cliente, jefe de informática temas de cooperativismo, la gerencia temas de Administración financiera y Excel financiero, al igual que los auxiliares contables y declaraciones tributarias. La cooperativa deberá considerarlos para potenciar los conocimientos en sus empleados y sean beneficio de la cooperativa.

**Figura 146.** Temas de interés por puestos de trabajo



Fuente: Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

La grafica muestra temas de interés de capacitación del personal los de mayor interés para los empleados son la atención al cliente, el crecimiento laboral, cooperativismo, trabajo en equipo, funcionamiento de la cooperativa, en su mayoría relacionados al recurso humano y temas específicos de cada área como recuperación de mora e informática para el ejecutivo de recuperación, mercadeo e informática para motorista y publicista, se recomienda que la cooperativa pueda impartir los temas propuesto

**Figura 147.** Porcentaje de conocimiento de la filosofía organizacional



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Un 100% de los empleados respondieron que sí conocen la filosofía de la Asociación Cooperativa “ACAASS DE R.L” es decir conocen la misión, visión y valores de la organización un aspecto fundamental para que posean un sentido de pertenencia con la cooperativa y puedan aplicarlos a la hora de atender al público.

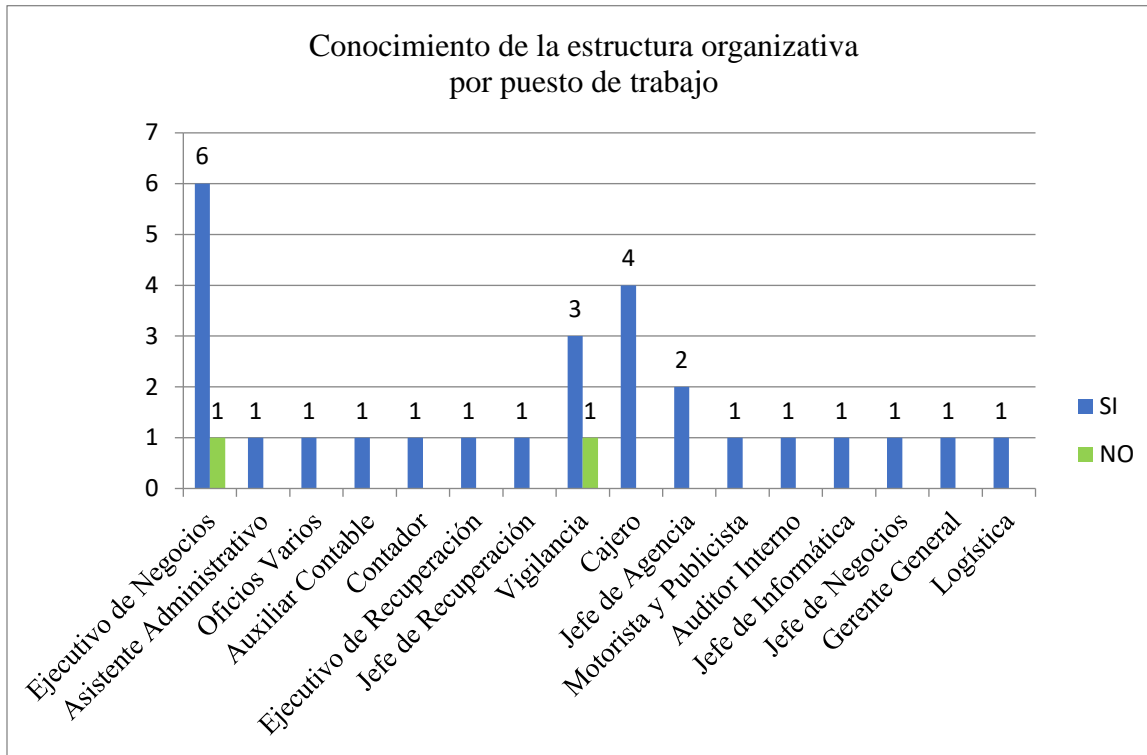
**Figura 148.** Conocimiento del empleado de la estructura organizativa de “ACAASS DE R.L”



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Según las respuestas obtenidas por el personal de la cooperativa un 93.10% conoce la estructura organizativa, mientras que un 6.9% la desconoce, se recomienda proporcionar esta información a todos los miembros de la organización para mejorar la comunicación en todos los niveles, así como los flujos de información y así conocer la manera adecuada de cómo se ejecutan los procesos. Permite asumir la responsabilidad de funciones y es quien dirige, orienta, comunica e informa al personal.

**Figura 149.** Conocimiento de la estructura organizativa por puesto o cargo



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

El conocimiento de la estructura organizativa de la cooperativa ayuda a que los empleados conozcan las líneas de mando e identifiquen de quién depende en el nivel jerárquico. El 93.1% de los empleados (27) respondió que sí conoce la estructura organizativa de la cooperativa y un 6.9% (2 empleados) respondió que no conoce la estructura organizativa de la cooperativa, un vigilante y un ejecutivo de negocios, se recomienda dar a conocer la estructura en todos los niveles para una ejecución de las funciones eficientes, ordenadas y con claridad.

Conocer la estructura organizativa es parte de las generalidades, ayuda a identificar dónde comienza el canal de comunicación para el flujo de información que va desde la parte operativa, hasta la Gerencia General o hasta el Consejo de Administración.



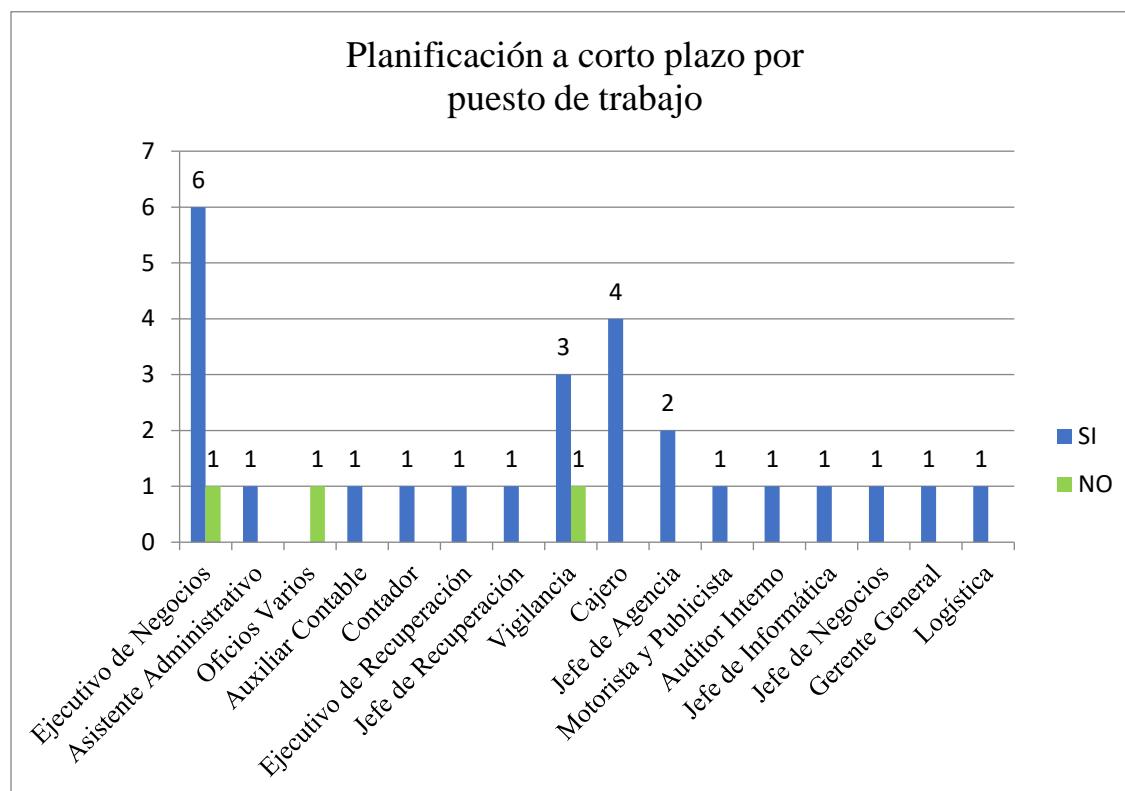
**Figura 150.** Planificación a corto plazo en las unidades de trabajo.



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Del total de los encuestados un 89.70% respondieron que sí realizan planificación a corto plazo en la unidad en que se desempeñan, solo un 10.30% respondió que no realizan planificación a corto plazo. La planificación en el corto plazo es clave para el cumplimiento de metas y objetivos, por ello es importante que los responsables de las gerencias o unidades de trabajo realicen planificación en corto plazo y se ejecute, cabe recalcar que se debe dar a conocer a todo el personal y se deberá ser controlada, supervisada para alcanzar los objetivos.

**Figura 151.** Planificación a corto plazo por puestos de trabajo.

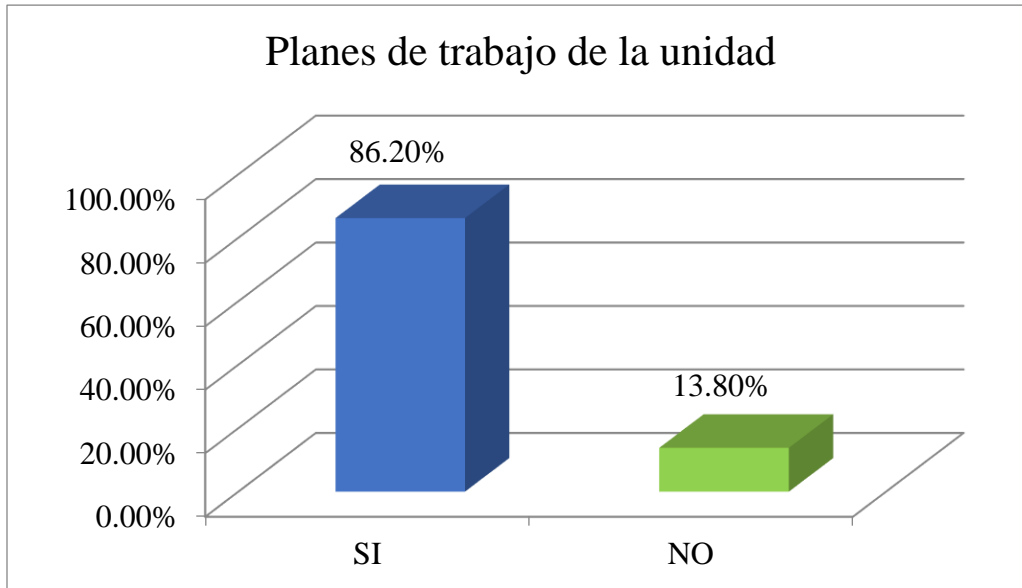


Fuente: Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

El 89.7% de los empleados respondieron que sí conocen la planificación a corto plazo, como los Ejecutivos de Negocios, Contabilidad, Recuperación, Vigilancia, Cajeros, Jefes de Agencia, Gerencia General y las demás Jefaturas, esto con el propósito que los planes sean ejecutados con el propósito del cumplimiento de objetivos y metas.

El restante 10.3% respondieron que no se posee planificación a corto plazo en las unidades que pertenecen, siendo estos el responsable de oficios varios, el vigilante y un ejecutivo de negocios, se recomienda realizar planificación en cada área de trabajo, para lograr en su totalidad el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Figura 152.** Planes de trabajo proporcionados por las jefaturas inmediatas.

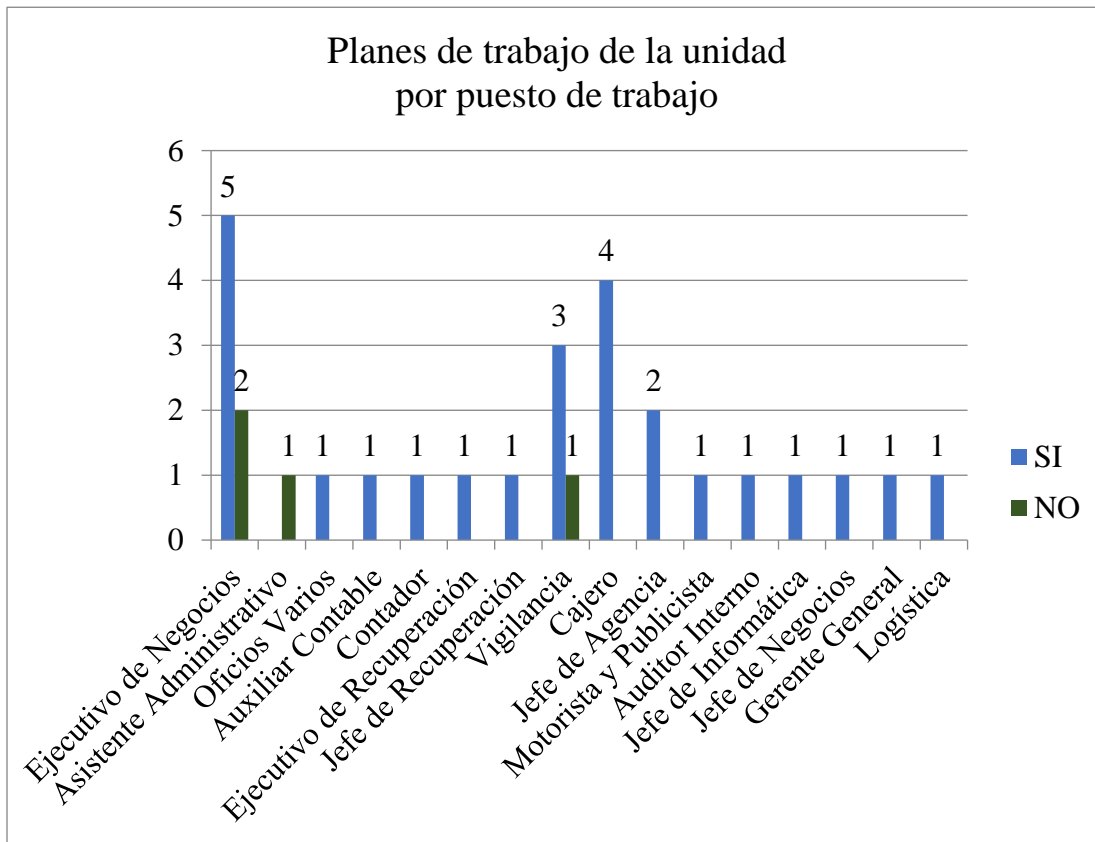


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

De los resultados obtenidos un 86.20% respondió que los jefes inmediatos dan a conocer los planes de trabajo que se realizarán en la unidad a la que pertenecen, esto indica que si se comunica lo planificado.

El 13.80% indicó que los jefes inmediatos no comparten los planes de trabajo con el personal, lo que provoca deficiencia en los procesos que se llevan a cabo y que las metas y objetivos no se cumplan en su totalidad. No basta solamente realizar la planificación al inicio del año, dejándola archivada, más bien es de comunicar el papel que tendrá que desempeñar cada empleado para que se cumplan los objetivos de las partes interesadas.

**Figura 153.** Planes de trabajo de la unidad por puestos de trabajo

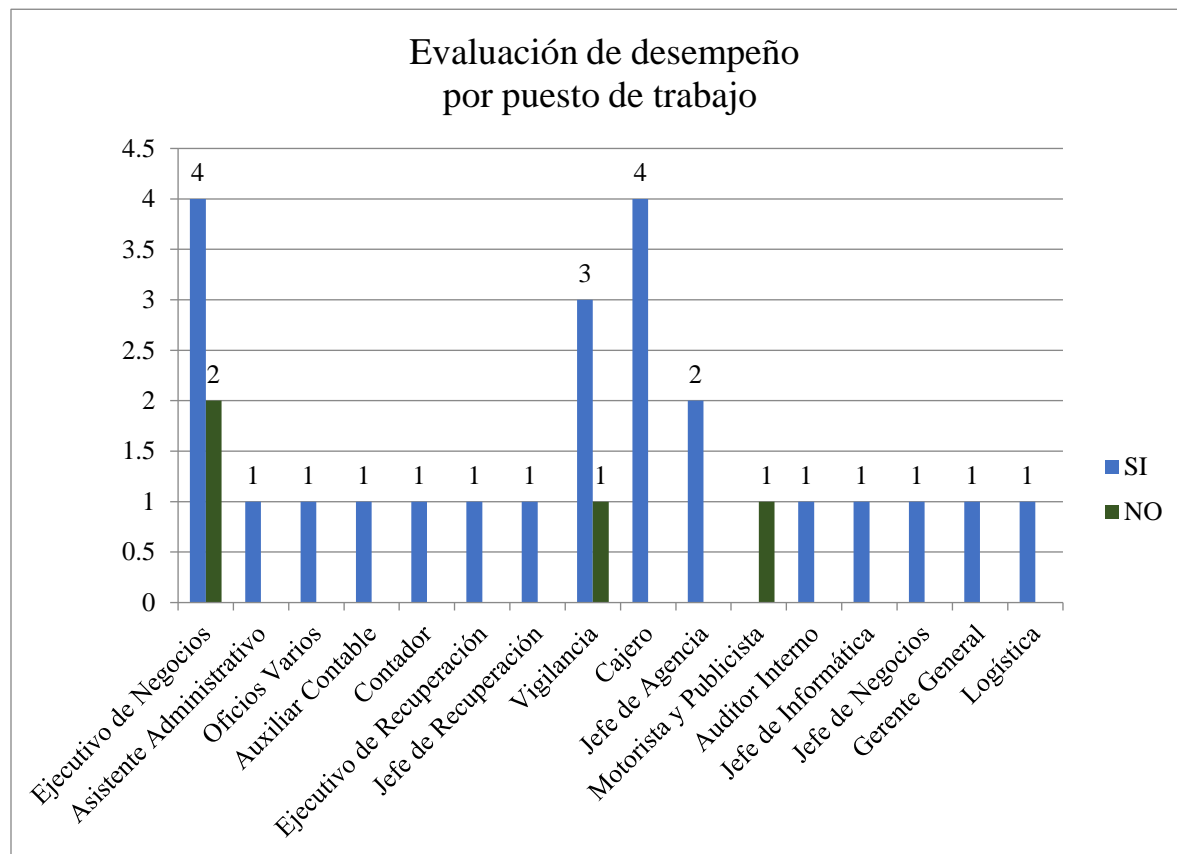


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Planes de trabajo según puesto un 86.2% (25 empleados) respondieron que, si conocen la planeación de la unidad, esto es de gran utilidad para la cooperativa, porque se cuenta con una dirección de acción y se reducen las improvisaciones de esta forma tiene presente la función que ejecuta y las metas que unidad desea alcanzar para cumplir los objetivos generales de la cooperativa.

Un 13.8% (4 empleados) respondieron no conocer los planes de trabajo, se recomienda que los jefes o gerentes compartan con la totalidad de sus empleados para lograr así excelencia en los procesos y se cumplan con los objetivos.

**Figura 154.** Evaluaciones de desempeño realizadas por puesto de trabajo.

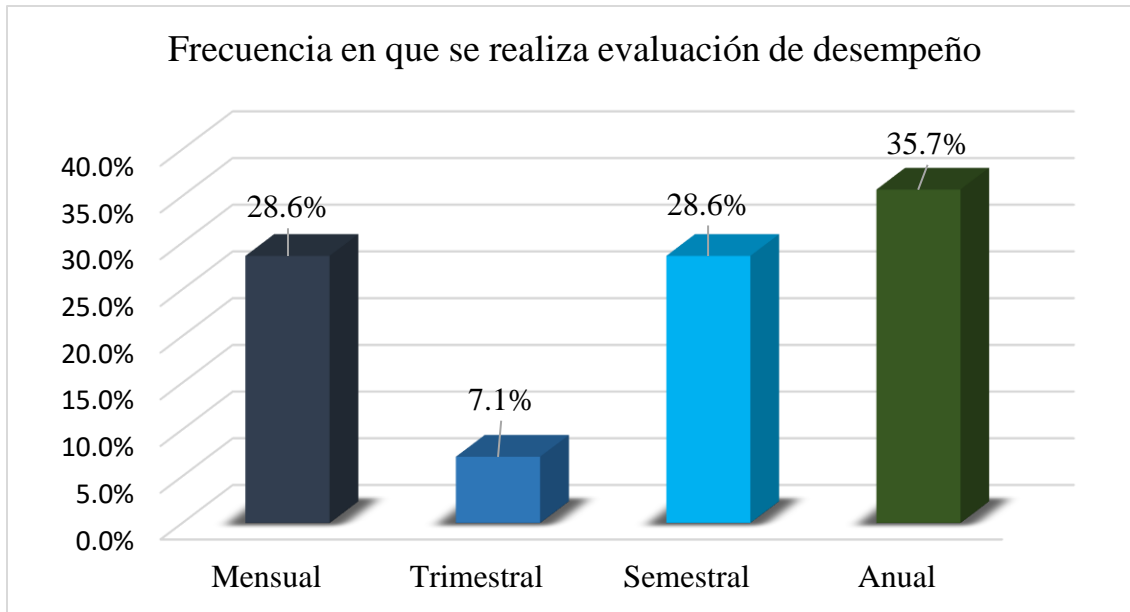


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Puestos de trabajo donde se realizan evaluaciones de desempeño unos 24 empleados representando el 86% respondieron que, si se les realizan evaluaciones desempeño de sus funciones, el 14% (4 empleados) respondieron que no se les ha evaluado el desempeño en su puesto de trabajo.

Las evaluaciones de desempeño la cooperativa las realiza en las áreas operativas que tienen contacto directo con los clientes, ejecutivos de negocios, recuperación, cajeros y vigilantes, también se realizan en los puestos administrativos contables, aun así, hay personal al que no se le ha evaluado el desempeño en sus funciones, es importante que se realicen para conocer las deficiencias y corregirlas.

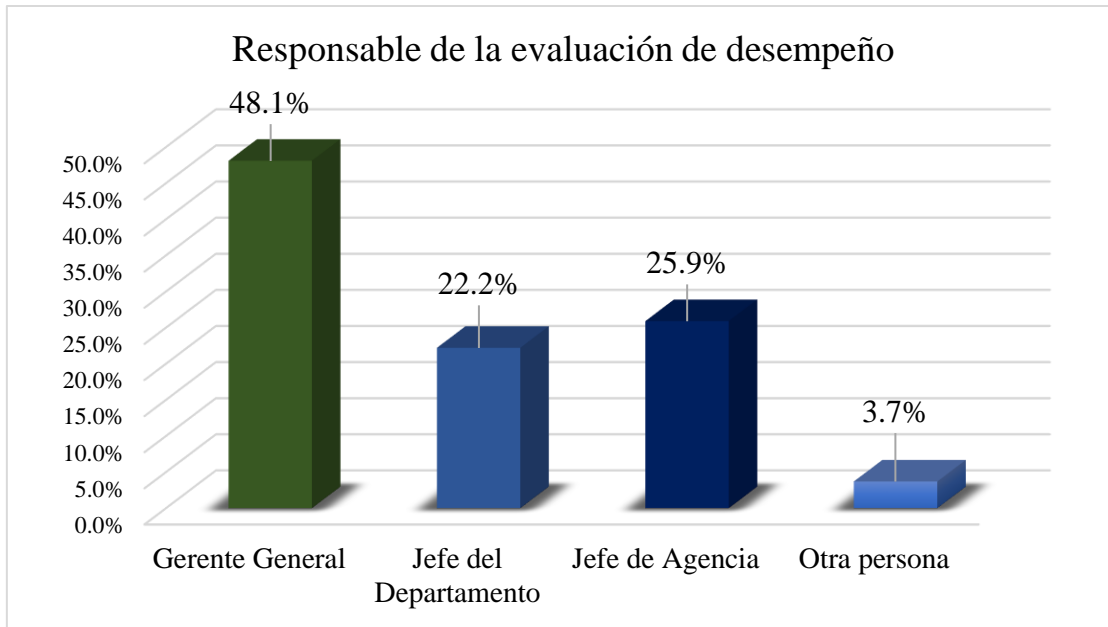
**Figura 155.** Frecuencia de evaluaciones de desempeño en “ACAASS DE R.L”



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

El 34.50% del total de los encuestados respondieron que las evaluaciones de desempeño se realizan anualmente, es decir, se realizan una vez al año. El 27.60% respondió que las evaluaciones se realizan semestralmente, es decir, dos veces al año. El 27.60% contestó que las evaluaciones se realizan mensualmente. Solo 6.90% respondió que las realizan trimestralmente, tres veces al año. Lo que se logra visualizar con estas respuestas es que no a todas las áreas de trabajo les realizan evaluaciones de desempeño, no existe un proceso determinado para realizar las mismas.

**Figura 156.** *Responsables de realizar evaluaciones de desempeño*

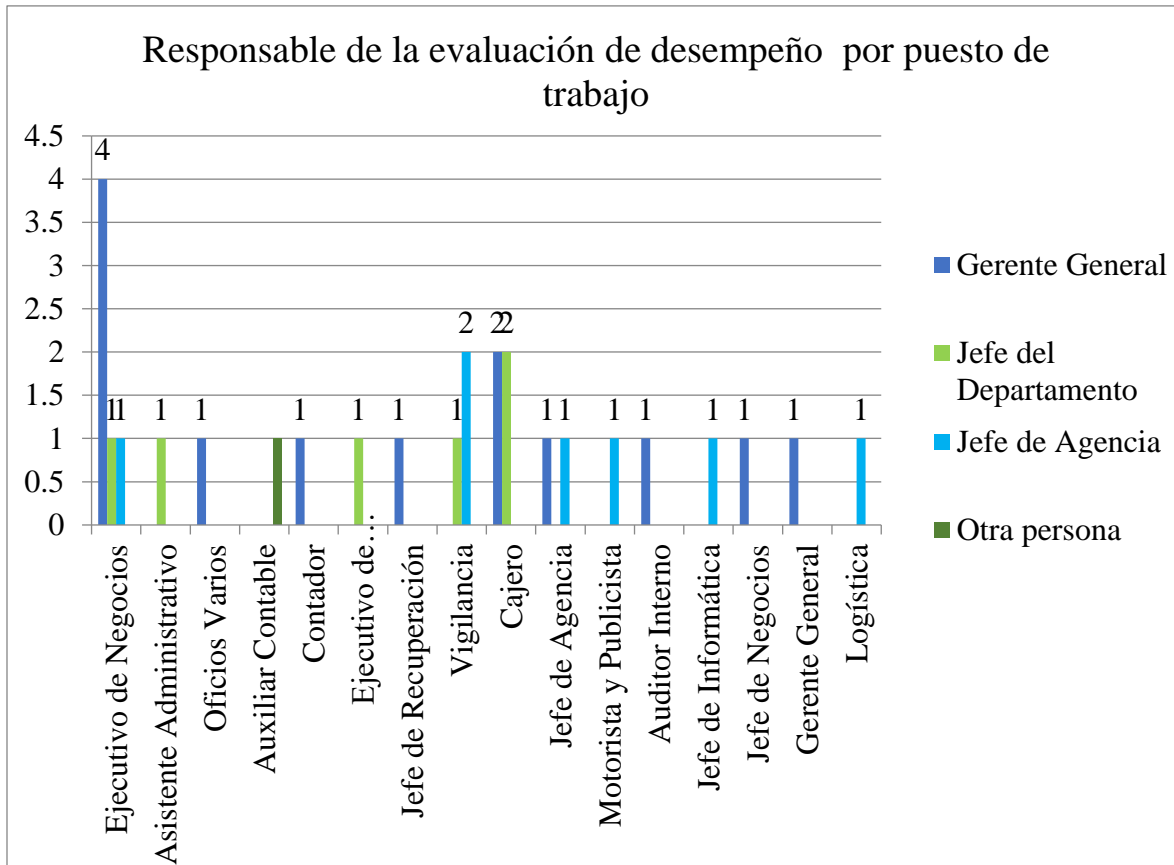


*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Un 48.15% de los empleados (13 personas) respondieron que el Gerente General es el realiza las evaluaciones de desempeño de las funciones que ejecutan los empleados dentro de la cooperativa. Un 22.22% (6 empleados) respondieron que es el jefe del Departamento. Un 25.93% (7 empleados) identifican al jefe de Agencia como el responsable de las evaluaciones del desempeño un 3.70% (1 empleado) respondió que es otra persona la responsable.

El personal respondió en su mayoría que es el gerente general quien realiza las evaluaciones, esto se debe a quien es el responsable del recurso humano actualmente en la cooperativa, el resto de los empleados respondieron que los gerentes de agencias y los jefes de cada área. De acuerdo al perfil y distribución de funciones se deben ejecutar cabe recalcar que son diferentes por puestos de trabajo, las cuales deberán realizar los responsables del recurso humano en este caso la nueva gerencia.

**Figura 157.** Responsables de realizar evaluaciones de desempeño por cargo o puesto



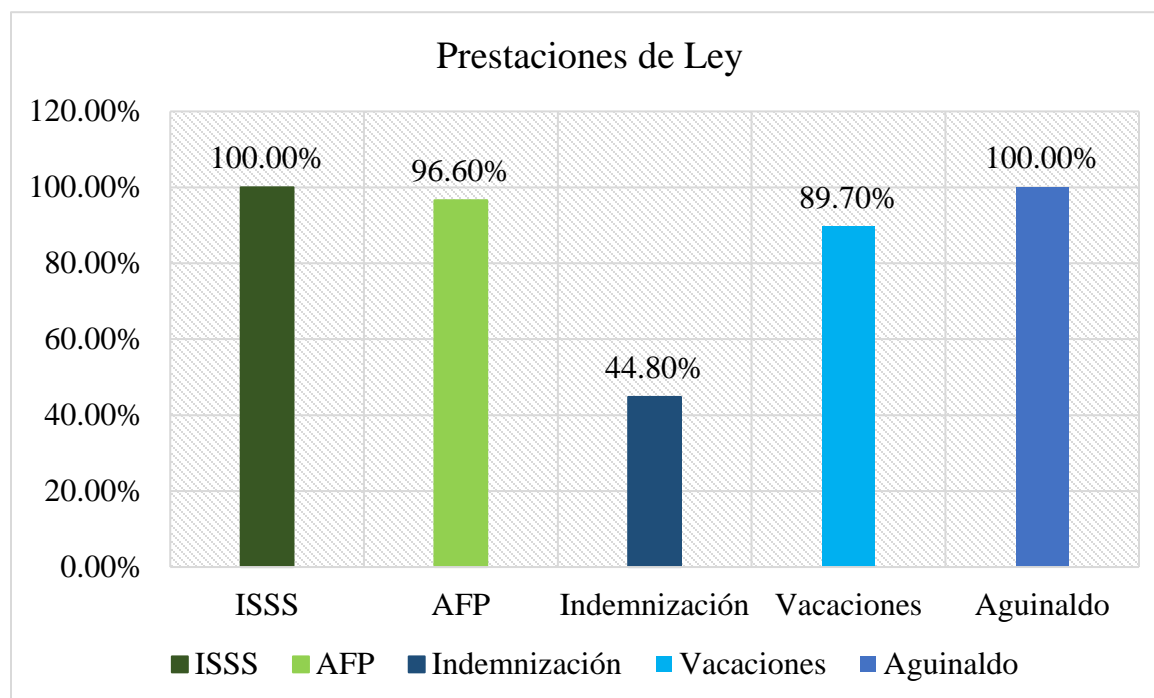
*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Para los ejecutivos de negocios, contador, cajeros, auditor interno jefe de negocios, y jefe de agencia es el gerente general quien ejecuta las evaluaciones esto dependiendo de la agencia donde laboren el resto respondieron que es el jefe de las unidades quienes las evalúan y los jefes de agencias.

Estas evaluaciones se deberán realizar de manera específica por puesto, de acuerdo a la descripción y perfil, las cuales deberán ser realizadas por los compañeros de su círculo de trabajo para que pueda ser efectiva y que permita realizar cambios y mejoras cuando sea necesario.



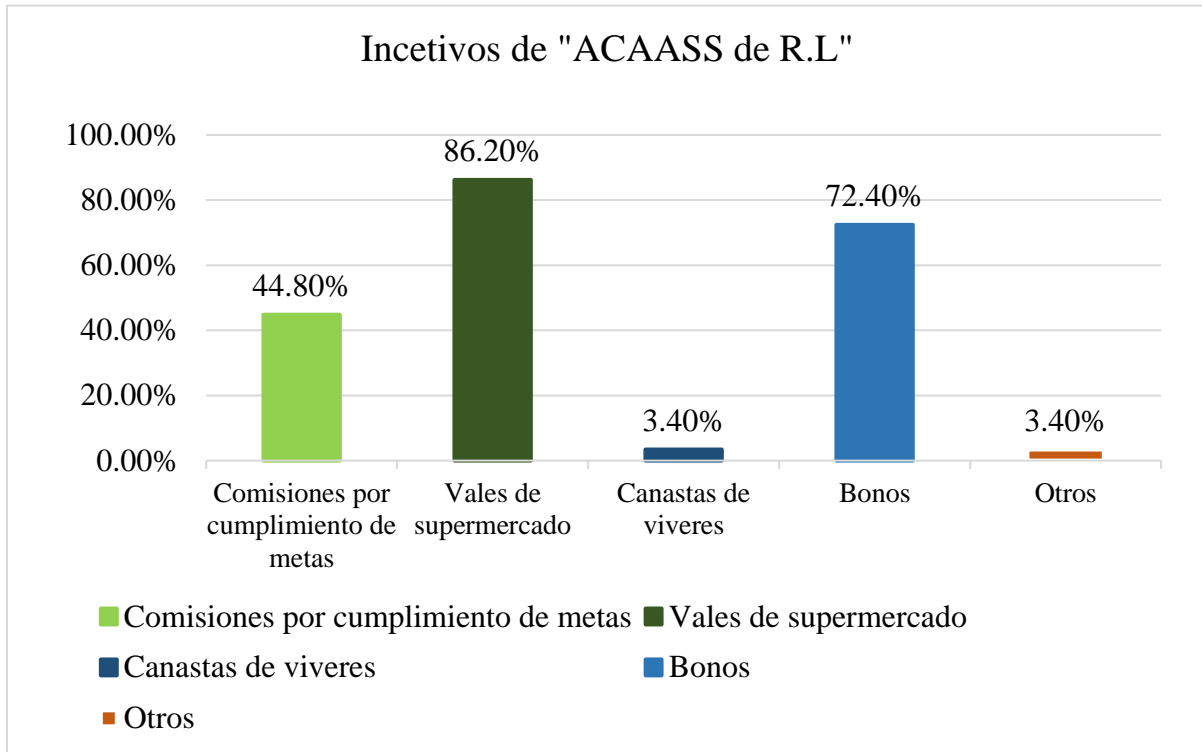
**Figura 158.** Prestaciones de ley recibidas por los trabajadores



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

Según los resultados obtenidos el personal de la cooperativa si goza con prestaciones de ley como el ISSS en un 100%, AFP en un 97%, el personal respondió en un 100% que recibe aguinaldo por parte de la cooperativa, un 45% respondieron que reciben indemnización anual y vacaciones un 90% dijo recibirlas. Es importante que cada uno de estos derechos se cumplan en un 100% por lo que se le recomienda la cooperativa cumplir con la normativa vigente para evitarle multas a la institución.

**Figura 159.** Incentivos para empleados de parte de “ACAASS DE R.L”



*Fuente:* Encuesta suministrado a 29 empleados de ACAASS DE R.L. Elaborado por el equipo de trabajo.

El personal de la Asociación Cooperativa dice que recibe comisiones por cumplimiento de metas en un 45% es decir al personal operativo como los ejecutivos de negocios, un 86% de los empleados dicen recibir incentivos por vales de supermercado, los cuales pueden canjearlos en la despensa de la cooperativa, un 72% dicen recibir bonos se puede concluir que la cooperativa le ofrece otro tipo de beneficios a sus empleados lo cual sirve como motivación para el personal.

**Anexo 4. Fotografías de las agencias de la asociación cooperativa y su personal.**

**Cooperativa “ACAASS DE R.L” Agencia San Sebastián oficina Central**



## Agencia Apastepeque



## Agencia San Vicente



## Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). Obtenido de <http://www.mundocoop.com.ar/cooperativismo>
- Banco de Pagos Internacionales . (2017). *Bis.org*. Obtenido de [https://www.bis.org/bcbs/publ/d424\\_hlsummary\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d424_hlsummary_es.pdf)
- Banco de pagos Internacionales. (2004). *Bis.org*. Obtenido de <https://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf>
- Bastidas Delgado, O. (2004). *El cooperativismo en Venezuela: Concepto de Cooperativismo y Cooperativa*. Recuperado el 05 de noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003105.pdf>
- Bizneo Blog* (s.f.). Recuperado el 10 de noviembre de 2021 de <https://www.bizneo.com/blog/politicas-de-recursos-humanos/>
- Celis Minguet, A. (2003). En Y. Linares Morales, *El nuevo cooperativismo* (pág. 15). Caracas: Vadel Hermanos.
- Cenpromype. (s.f.). Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>
- Centro de Enseñanza Superior Cardenal Cisneros Madril. (06 de 03 de 2019). *Blog CES Cardenal Cisneros*. Obtenido de <https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera edición ed.). Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Dessler , G., & Varela , R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGqrCilfDzAhWXTDABHWHrBwAQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fcuonline.com%2Fbiblioteca%2Ffiles%2Foriginal%2F0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf&u sg=AOvVaw3IkeOuu3o8thGx1>

Diaz, L., Palomo, C., & Hernández, F. (2013). *RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>

Etecé, E. (24 de Septiembre de 2020). *Concepto.de*. Recuperado el 12 de Octubre de 2021, de <https://concepto.de/reclutamiento/>

FEDECACES, R. d. (s.f.). *FEDECACES.com*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021, de <http://www.fedecaces.com/site/identidad-cooperativa/historia-del-cooperativismo/>

Financiero, B. (2004). *Boletín financiero*. Obtenido de [http://www.riesgooperacional.com/docs/11%20bolfin%2520abril\\_04.pdf](http://www.riesgooperacional.com/docs/11%20bolfin%2520abril_04.pdf)

Gumucio, J. R. (2010). Selección de personal basado en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Redalyc.org*, 129-152. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (s.f.). Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de [http://www.insafocoop.gob.sv/?page\\_id=982](http://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=982)

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (s.f.). *Insafocoop.gob.sv*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2021, de [http://www.insafocoop.gob.sv/?page\\_id=982](http://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=982)

Pacheco, L. E. (2009). Gestión de riesgos de negocio. Desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestion de Riesgo. *Documentos Ocasionales*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf>

Palomo, C., & Iruegas, F. (2013). Recuperado en noviembre del 2021 de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50032793/recursos-humanos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1643185992&Signature=gTUDUP2bMOCbBghKjZECszym~WvjZAcPGLSEU54WFsiwO84jBHOw8DXZmg-j1azbRC3NQZmz9iUYVVTZH62BrY2VZgg~62~zH9Iy05QyFbFCoTVTMCEhnrpaq41UGiPBDEpPNvFXH2A-lTe1u9Oce72KtqIYLZg316iZ2bnpz7sYNWXPwxmHeJH0TxLoMPIfX54Cjq3JCZ-cjz5DzqQO~yXVXyoff64IXUWfkIZC1sd6PPb-ROut426gPwbtFPBYZF10SBkXc7c6YJ-ers9NItCK4YT10QVdoKedf5H3LUAcB-9R9HXTTWWZWb~uHO1QC3PG2Qm9Lex8Fj-gs69tMg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50032793/recursos-humanos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1643185992&Signature=gTUDUP2bMOCbBghKjZECszym~WvjZAcPGLSEU54WFsiwO84jBHOw8DXZmg-j1azbRC3NQZmz9iUYVVTZH62BrY2VZgg~62~zH9Iy05QyFbFCoTVTMCEhnrpaq41UGiPBDEpPNvFXH2A-lTe1u9Oce72KtqIYLZg316iZ2bnpz7sYNWXPwxmHeJH0TxLoMPIfX54Cjq3JCZ-cjz5DzqQO~yXVXyoff64IXUWfkIZC1sd6PPb-ROut426gPwbtFPBYZF10SBkXc7c6YJ-ers9NItCK4YT10QVdoKedf5H3LUAcB-9R9HXTTWWZWb~uHO1QC3PG2Qm9Lex8Fj-gs69tMg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Paz, G. B. (2017). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)

Siliceo, A. (2004). En *Capacitación y desarrollo de personal* (págs. 24-32). Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitaci%C3%B3n+de+personal&ots=1TgYcF9z6T&sig=\\_x9QAVHVhDZyd\\_xVPXIwX0BPH4E#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitaci%C3%B3n+de+personal&ots=1TgYcF9z6T&sig=_x9QAVHVhDZyd_xVPXIwX0BPH4E#v=onepage&q&f=false)

Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Ynfante T. Ramón E. (2008, noviembre 26). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>