

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**DISEÑO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE (S.C. DE R.L. DE C.V.) DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A.**

PRESENTADO POR:

BARILLAS VÁSQUEZ, NORA ELY  
DÍAZ ACEVEDO, LUCÍA GUADALUPE  
DÍAZ BAYONA, VIRGINIA JOSÉ

DOCENTE DIRECTOR

LIC. MILTON RENÉ ORTIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO DE 2013

SAN SALVADOR      EL SALVADOR      CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR:	INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIA GENERAL:	DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:	MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICEDECANO:	LICENCIADO ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS: CONTRERAS	MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:	LICENCIADO JOSÉ RICARDO NAVAS
COORDINADOR DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN:	LICENCIADO RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS
DOCENTE DIRECTOR:	LICENCIADO MILTON RENÉ ORTIZ.
JURADO EXAMINADOR:	LICENCIADO MILTON RENÉ ORTIZ. LICENCIADO RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MAYO DE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

Dedico este triunfo a Dios Omnipotente dador de la vida; quien me dio la convicción, el conocimiento, el coraje y la esperanza para poder terminar mi carrera, a mis amados padres María Nelly Vásquez y Luciano de Jesús Barillas y mis hermanos quienes estuvieron en todo momento a pesar del sacrificio que tuvieron que afrontar, a la Unidad de Estudios Socioeconómicos por haberme permitido formar parte de la familia becaria remunerada, a mi grupo de trabajo por su esfuerzo y dedicación para lograr nuestra meta como equipo. A todos Bendiciones.

Nora Ely Barillas Vásquez

Infinitas gracias a Diosito Todopoderoso por la vida, la salud, la familia y por haberme permitido concluir mi carrera. Gracias a mis padres, Jesús Acevedo de Díaz y Juan Antonio Díaz, a quienes dedico este logro, por guiarme y educarme en el camino del bien e inculcarme los valores que me forman hoy en día como persona. A mis hermanos, tíos y abuelitos por su incondicional apoyo. A mi equipo de trabajo, por su comprensión y esfuerzo para alcanzar nuestra meta como equipo. Mil gracias.

Lucía Guadalupe Díaz Acevedo.

Josué 1:9- Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme fuerzas y valentía para enfrentar las dificultades y desafíos en el transcurso y culminación de mi carrera profesional, por brindarme la bendición de contar con el amor, dedicación y apoyo incondicional de mi madre Sebastiana Bayona y mi padre Francisco Díaz, de mis hermanos y sobrinos por el esfuerzo realizado para que finalizará mis estudios, a mi equipo de trabajo por su comprensión y dedicación para obtener nuestro triunfo.

Virginia José Díaz Bayona.

## INDICE

Contenido	Pág.
Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción .....	iii
 <b>CAPITULO I- GENERALIDADES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONAL CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A. Y MARCO CONCEPTUAL DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONAL CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A.</b>	
1. Antecedentes.....	1
1.1. Historia de las Cajas de Crédito en El Salvador.....	1
2. Marco Legal de las Cajas de Crédito en El Salvador.....	2
3. Estructura Organizativa.....	5
4. Visión.....	7
5. Misión.....	7
6. Valores.....	7
7. Finalidad.....	8
8. Operaciones.....	8
 <b>B. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS</b>	
1. Definición.....	9
2. Importancia.....	9
3. Tipos de Herramientas Administrativas.....	9
3.1. Manuales Administrativos.....	9
3.2. La Capacitación.....	11
3.3. Entrenamiento Gerencial (Coaching).....	12
3.4. Entrenamiento al Aire Libre (Outdoor Training) .....	13
3.5. Calidad Total.....	14

## C. MARCO CONCEPTUAL SOBRE MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y PLAN DE CARRERA

### PROFESIONAL

1. Manual de Procedimientos.....	16
1.1. Definición.....	16
1.2. Importancia de los Manuales de Procedimientos.....	16
1.3. Utilidad.....	16
1.4. Contenido de un Manual de Procedimiento.....	17
2. Plan de Carrera Profesional.....	19
2.1. Definición.....	19
2.2. Objetivos.....	19
2.3. Importancia.....	19
2.4. Etapas.....	20
2.5. Implicaciones de su Implementación.....	21
2.6. Beneficios de la Planeación de la Carrera Profesional.....	21
2.7. Control y Seguimiento.....	21

## D. DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

1. Definición.....	22
2. Importancia.....	22
3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....	22
3.1. Motivación.....	22
3.2. Satisfacción en el Puesto de Trabajo.....	22
3.3. Liderazgo.....	23
3.4. Trabajo en Equipo.....	23
3.5. Comunicación.....	23
4. Evaluación del Desempeño por Competencias.....	23
4.1. Definición.....	23
4.2. Importancia.....	24
4.3. Tipos de Competencias.....	24
4.4. Instrumentos de Valuación.....	24

**CAPITULO II- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO  
NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONA CENTRAL  
DE EL SALVADOR, C.A.**

A. Importancia.....	27
B. Metodología de la Investigación.....	28
1. Objetivos.....	28
1.1. General.....	28
1.2. Específicos.....	28
2. Hipótesis.....	28
2.1. General.....	28
2.2. Específicas.....	28
3. Métodos y Técnicas de Investigación.....	28
3.1. Método de Investigación.....	28
3.2. Técnicas.....	29
3.3. Instrumentos.....	29
3.4. Tipo de Investigación.....	29
3.5. Fuentes de Información.....	30
3.5.1. Primarias.....	30
3.5.2. Secundarias.....	30
3.6. Diseño de la Investigación.....	30
4. Determinación del Universo y Muestra.....	31
5. Alcances.....	31
6. Limitaciones.....	31
C. Tabulación y Análisis de la Investigación.....	31
D. Descripción del Diagnóstico.....	32
1. Situación Actual de los Manuales Administrativos en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.....	32
2. Situación Actual de los Planes de Carrera para el Personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.....	33
3. Situación Actual de la Evaluación del Desempeño por Competencias de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.....	35

E. Conclusiones y Recomendaciones.....	36
1. Conclusiones de la Situación Actual referente al Manual de Procedimientos.....	36
2. Recomendaciones referentes a la Situación Actual del Manual de Procedimientos.....	37
3. Conclusiones referentes a la Situación Actual del Plan de Carrera Profesional.....	37
4. Recomendaciones referentes a la Situación Actual del Plan de Carrera Profesional.....	37
5. Conclusiones referentes a la Situación Actual de la Evaluación del Desempeño por Competencias.....	37
6. Recomendaciones referentes a la Situación Actual de la Evaluación del Desempeño por Competencias.....	38

**CAPITULO III- PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CAJA DE CRÉDITO  
DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEPARTAMENTO DE  
LA PAZ, ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A.**

1. Propuesta de Manual de Procedimientos de las Operaciones Financieras de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.....	40
2. Propuesta de Plan de Carrera.....	110
3. Propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño.....	118
Bibliografía.....	129
Anexos	

## RESUMEN

Los orígenes de La Caja de Crédito de San Pedro Nonualco se centran en que fue constituida bajo escritura pública el 23 de junio de 1943 con el objeto de captar depósitos y conceder préstamos a sus socios y al público en general para contribuir a su mejoramiento económico.

Un aporte importante a la institución se proporciona a través de la realización de una investigación que permita optimizar el desempeño del personal. Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

- ✓ Elaborar una propuesta de manual de procedimiento para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.
- ✓ Crear un plan de carrera profesional para los empleados a fin de promover su crecimiento profesional en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.
- ✓ Proponer un modelo de evaluación por competencias para medir el rendimiento del personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.

Para llevar a cabo la investigación y cumplir con los objetivos planteados se partió de la teoría básica, sobre las herramientas administrativas que apoyan a los empleados de una organización a rendir al máximo, aplicando así el método deductivo. Igualmente se hizo uso de diferentes técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación directa; e instrumentos tales como: la guía de entrevista, el cuestionario y la hoja de apuntes, los cuales facilitaron la recolección, tabulación y análisis de la información; logrando proporcionar un diagnóstico de la situación actual de la Caja de Crédito.

Por consiguiente, el análisis permitió realizar las siguientes conclusiones: Se determinó que la cooperativa no cuenta con un manual de procedimientos que guíe al personal en el ejercicio de sus funciones, permitiendo el libre albedrío, ante situaciones que deberían estar normalizadas y que por no estarlo se convierten en debilidades de control interno; además, la mayoría de los empleados no han experimentado en ninguna ocasión la posibilidad de ascender a un puesto superior, por lo que están cómodos en el puesto y no quieren tener una responsabilidad más grande que implique escalar a un puesto superior; así mismo, no todo el personal se desarrolla bajo las competencias especificadas para su puesto de trabajo, esto ocasiona que no estén realizando su trabajo de acuerdo a lo esperado.

En relación a las deficiencias encontradas se proponen tres herramientas administrativas que ayudaran a que el personal de la Caja de Crédito optimice su desempeño laboral, recomendando las siguientes:

- ✓ Un manual de procedimientos de operaciones financieras, que sirva de guía en el desarrollo de las actividades que se realizan en la Institución y a la vez que promueva de forma permanente el uso de herramientas escritas para informar, regular e instruir a los empleados sobre la dinámica funcional de la cooperativa.

- ✓ Un plan de carrera profesional, que motive a los empleados interesados de la cooperativa a seguir con sus estudios superiores, y así puedan tener más oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- ✓ Un modelo de evaluación del desempeño por competencias que mida el rendimiento del personal y así asegurar que los resultados coincidan con los estándares de trabajo de la cooperativa; esto facilitará el control de su trabajo y la promoción a puestos superiores.

## INTRODUCCIÓN.

La presente investigación está enfocada en el área administrativa y de negocios de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, comprendiendo que para llevar a cabo sus actividades es necesario e indispensable contar con herramientas técnicas administrativas que permitan alcanzar los objetivos institucionales de una manera eficaz y eficiente.

La investigación tiene por nombre **“Diseño de Herramientas Administrativas para Optimizar el Desempeño Laboral del Personal de la Caja De Crédito De San Pedro Nonualco Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S.C. de R.L. de C.V.) Departamento de La Paz, Zona Central de El Salvador, C.A.”**, y está compuesta de las siguientes partes:

En el Capítulo I, se presentan aspectos generales de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, así como el marco conceptual y teórico de las herramientas administrativas, del manual de procedimientos, el plan de carrera profesional y finalmente el contenido sobre el desempeño laboral del personal.

El Capítulo II comprende el diagnóstico de la situación actual de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V., dando a conocer la importancia, metodología, tabulación y análisis de la investigación, descripción del diagnóstico, en donde se enmarca la situación de cada herramienta; como del manual de procedimientos, plan de carrera profesional y evaluación del desempeño, agregando para cada una de éstas las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III contiene la propuesta en base a las necesidades encontradas en la investigación realizada, ejecutando un manual de procedimientos, un plan de carrera profesional y un modelo de evaluación del desempeño por competencias, teniendo como base para la elaboración de las propuestas el modelo de negocio y las necesidades de la cooperativa.

Se espera que esta investigación represente un valioso aporte para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Caja de Crédito.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONAL CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A. Y MARCO CONCEPTUAL DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL**

#### **A. GENERALIDADES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A.**

##### **1. Antecedentes**

###### **1.1. Historia de las Cajas de Crédito en El Salvador**

A finales del siglo XIX, el papel del Estado empieza a tomar fuerza, como pieza importante en la vida económica, social, política y jurídica del país. A principios del siglo XX se proclaman las primeras normas legales que regulan la creación y funcionamiento de las cooperativas. También se institucionalizaron las cooperativas a través del Código de Comercio en el capítulo I, artículo 19, numeral uno que dice: "las sociedades cooperativas se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedades que hayan adoptado en su constitución; y por el de la sociedad anónima relativa a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor salvo las modificaciones que se establecen en el presente artículo".<sup>1</sup> Determinándose así su naturaleza jurídica.

En el año de 1938, se dió el primer paso para la organización de las Cajas de Crédito en El Salvador y fue la Asociación Cafetalera quien dispuso hacer el Primer Censo Nacional del Café, asignando este trabajo a un grupo de jóvenes estudiantes de Agronomía. Ellos recorrieron durante tres meses, cantón por cantón de todo el país, conociendo así las dificultades de los pequeños productores y agricultores. Por esta razón el 20 de Octubre de 1940 se fundó la primera cooperativa de crédito, con el nombre de "Caja de Crédito Rural de Izalco".

El 23 de junio de 1943 fue constituida bajo escritura pública la Caja de Crédito Rural de San Pedro Nonualco, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad limitada, con un capital inicial de diez mil ciento sesenta colones repartidos en mil dieciséis acciones con un valor de diez colones cada una. Desde entonces ha tenido una gran repercusión entre pequeños, medianos y grandes productores para resolver con esmero y prontitud sus problemas crediticios.

Sus préstamos son entregados con facilidad beneficiando en forma significativa a los agricultores, artesanos, ganaderos, comerciantes y otros.

<sup>1</sup> Código de Comercio, decreto 671 de fecha de 8 de Mayo de 1970, publicado en el diario oficial 140, Tomo 228, fecha de 31 de Julio de 1970.

En el año 2005 se modificaron las cláusulas relativas a la naturaleza, nacionalidad y denominación de la Caja de Crédito por lo que su nueva razón social pasó a ser Caja de Crédito de San Pedro Nonualco Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, modificando su pacto social. Ésta sociedad cooperativa cuenta con su propio edificio y una agencia situada en el municipio de Santiago Texacuango, lo cual demuestra la solidez financiera de sus actividades en beneficio de sus socios y de la población.

Dado los acontecimientos es necesario mencionar el concepto de cooperativismo, lo cual Cristóbal Elizondo define como: Sociedades Cooperativas de Responsabilidad Limitada organizadas en forma anónima, cuya actividad principal es la concesión de créditos a sus socios, cuya finalidad es actuar como intermediarios en el mercado financiero, mediante la captación o recepción de fondos a través de operaciones pasivas, tanto de crédito como de depósitos a plazo.<sup>2</sup>

De igual forma su importancia radica en que se consideran como una alternativa de financiamiento que tienen las pequeñas y micro empresas para hacerle frente a los cambios drásticos del mercado.

## **2. Marco Legal de las Cajas de Crédito en El Salvador**

### **2.1. Leyes.**

Las Cajas de Crédito de El Salvador se rigen bajo las siguientes leyes:

#### **2.1.1. Constitución de la República de El Salvador.**

En el Decreto Constituyente N°38 de fecha 15 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281 del 16 de Diciembre de 1983, menciona en el artículo 114 lo siguiente: “De la Constitución establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”.<sup>3</sup>

Este artículo especifica claramente el derecho que tienen las personas a asociarse y formalizar cooperativas, garantizando la organización, expansión y el financiamiento de estas, a la vez la obligación que tiene el estado por velar por cada una de ellas, y de fomentar una cultura de cooperativismo en El Salvador.

#### **2.1.2. Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.**

En el Decreto Legislativo N°849 de fecha 16 de Febrero de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 65, Tomo 346 del 31 de Marzo de 2000, menciona en el artículo 1 lo siguiente: “la presente ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican en la presente ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos.

En el artículo dos de la Ley se estipulan las entidades financieras reguladas por esta ley:

#### **a. Bancos Cooperativos que comprenden:**

<sup>2</sup> Elizondo, Roberto, Derecho Mercantil, Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Departamento de Ciencias Económicas.

<sup>3</sup> Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente N°38 de 15 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial 243 Tomo 281 de fecha de 16 de Diciembre de 1983.

- Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público;
  - Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones;
- b. Las sociedades de ahorro y crédito.
- c. Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito calificadas por la Superintendencia para realizar las operaciones de intermediación que señala esta ley.

Por tal razón se cita esta Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito como reguladora de las operaciones de La Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L de C.V.<sup>4</sup>

### 2.1.3. Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito.

Decreto Legislativo No. 181, publicado en Diario oficial No. 245, Tomo No. 385, fecha de publicación 23 de Diciembre de 2009 en el artículo 1 establece el marco jurídico del sistema de tarjetas de crédito y consecuentemente regula las relaciones que se originan entre todos los participantes del sistema, así como de estos participantes con el Estado.<sup>5</sup>

Se entenderá por sistema de tarjetas de crédito, al conjunto complejo y sistematizado de contratos individuales, cuya función principal consiste en servicios de administración de cuentas, de tarjeta habientes y comercios o instituciones afiliadas al sistema, a partir de un contrato de apertura de crédito; y su finalidad es posibilitar a los tarjeta habientes la realización de operaciones de compra de bienes y servicios en comercios o instituciones afiliadas al sistema o anticipo de dinero en efectivo en instituciones financieras y en dispensadores autorizados por el emisor; y que, los tarjeta habientes son responsables del pago al emisor, y éste a los adquirentes, quienes a su vez pagan a sus comercios o instituciones afiliadas, de acuerdo a los términos de los contratos, incluyendo los tipos de emisiones de tarjetas de crédito que limitan su uso a un solo comercio o institución afiliada.

## 2.2. Reglamentos

### 2.3. Normativas de las Cajas de Crédito.

Las Cajas de crédito cuentan con normativas que están regidas bajo la supervisión de Fedecrédito, con el fin de regular el otorgamiento de créditos.

#### 2.3.1. Normas Prudenciales de Instituciones Financieras no Bancarias.

Estas normas tienen por objeto definir los criterios que deben utilizar los bancos cooperativos, en lo que respecta a:

- a. Establecer los requisitos y trámites legales y administrativos para constituir y operar nuevas cooperativas sujetas a la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, autorizar a las

<sup>4</sup> Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, Decreto Legislativo N°849 de fecha 16 de Febrero de 2000, Diario Oficial N°65, Tomo 346 del 31 de Marzo de 2000.

<sup>5</sup> Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito, Decreto Legislativo N° 181 de fecha 12 de Noviembre de 2009, Diario Oficial N° 245, Tomo 385 del 23 de Diciembre de 2009.

cooperativas de ahorro y crédito a seguir captando o iniciar la captación de depósitos del público; así como para uniformar la presentación de la información.

- b. Aplicación de límites en la concesión de créditos a una sola persona o grupo de personas entre las que exista vinculación económica, según lo establece el Artículo 48 de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.<sup>6</sup>

#### 2.3.2. Normas Prudenciales del Sistema Fedecredito.

Estas normas detallan los requisitos mínimos que deberán cumplir las cooperativas socias de FEDECREDITO y que tienen por objeto establecer el procedimiento necesario para regularizar y someter a supervisión especial, a las cooperativas del sistema que no captan depósitos del público, que caigan en deficiencia patrimonial o presenten problemas que las puedan llevar a la insolvencia.

### 2.4. Código

#### 2.4.1. Código de Comercio

El Código de Comercio en el Capítulo VI: Sociedades de Capitales, Secciones A, B, C, D, E, F y G, establece disposiciones generales referentes a las sociedades, las acciones, calidad de accionistas, aumentos y disminuciones del capital social y la disolución, que son aplicadas a la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco. Así mismo, se aplica el capítulo IX que regula los artículos 306 al 314 el Régimen de Capital Variable de las sociedades.

En el Libro Cuarto, Título VII de las Operaciones de Crédito y Bancarias, especifica en los capítulos del 1 al 3 todo lo relacionado a las operaciones de crédito y bancarias tales como:

- a. Aperturas de crédito, artículos del 1,105 al 1,141;
- b. Préstamos mercantiles, artículo 1,142;
- c. Créditos a la producción, artículos del 1,143 al 1,158.<sup>7</sup>

Por tal razón el Código de Comercio se encuentra dentro del marco legal que regula las operaciones de La Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L de C.V.

### 3. Estructura Organizativa

Por su presentación gráfica, la estructura organizativa de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V. se clasifica como Organigrama Vertical; es decir, presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular: La Junta General de Accionistas, en la parte superior y desagrega los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

<sup>6</sup>NORMAS PRUDENCIALES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS. [En Línea] Disponible en: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cat=1376> Consultado [25 Agosto 2012]

<sup>7</sup>Código de Comercio, decreto 671 de fecha de 8 de Mayo de 1970, publicado en el diario oficial 140, Tomo 228, fecha de 31 de Julio de 1970.



Figura N° 1. FUENTE: APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA, ACTA N° 40, ACUERDO 9, 11/11/2010.

- Auditoría Externa
- \_\_\_\_\_ Nivel Operacional
- ..... Nivel de Coordinación

A continuación se presenta los responsables de los puestos funcionales señalados en la estructura organizativa.



Cuadro N°1. Elaborado por Equipo de Trabajo de Graduación

N°1, 15/07/2012.

#### 4. Visión

*“Ser una Institución reconocida, con solidez y prestigio en la prestación de servicios financieros de calidad, que apoye el desarrollo de nuestros socios y clientes”.*

#### 5. Misión

*“Somos una entidad afiliada al Sistema Fedecredito que cuenta con personal calificado, especializada en brindar servicios financieros de forma oportuna, con calidad y esmero, apoyando el desarrollo de nuestros socios y clientes”.*<sup>8</sup>

#### 6. Valores

- ✓ *Transparencia.*
- ✓ *Honestidad.*
- ✓ *Vocación de Servicio.*
- ✓ *Calidad.*
- ✓ *Responsabilidad.*
- ✓ *Respeto.*
- ✓ *Lealtad.*

<sup>8</sup> Memoria de Labores 2011 de Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.

- ✓ *Integridad.*
- ✓ *Disciplina.*

## **7. Finalidad**

Según acta de junta general de la Caja de Crédito S.C. de R.L. de C.V. N°15, su finalidad es la captación de depósitos y concesión de préstamos a sus socios y al público en general para contribuir a su mejoramiento económico, mediante la satisfacción de sus necesidades crediticias y otros servicios financieros, propiciando así el desarrollo de la localidad.<sup>9</sup>

Así mismo, podrá realizar con sus socios o terceros, inclusive con otras Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores del Sistema, todas las operaciones de carácter civil y mercantil autorizadas por la legislación común y que sean compatibles con su finalidad y naturaleza.

## **8. Operaciones**

La Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V está facultada legalmente para realizar las siguientes operaciones en moneda de curso legal y extranjera:

- ✓ Recibir depósitos en cuentas de ahorro y a plazo, de sus socios.
- ✓ Emitir tarjetas de débito.
- ✓ Contratar créditos y contraer obligaciones con Bancos e Instituciones financieras en general, del país o del extranjero.
- ✓ Conceder todo tipo de préstamos.
- ✓ Emitir y/o administrar tarjetas de crédito, previa autorización de Fedecredito.
- ✓ Mantener depósitos en bancos extranjeros.
- ✓ Recibir, para su custodia, fondos, valores, documentos, objetos y alquilar cajas de seguridad para la guarda de valores y celebrar contratos de administración de recursos financieros con destino específico.
- ✓ Efectuar cobranzas, pagos y transferencia de fondos.
- ✓ Otras operaciones activas y pasivas de crédito y otros servicios financieros que le apruebe el Consejo Directivo de la Federación.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Acta de Junta General de la Caja de Crédito S.C. de R.L. de C.V. N°15, Punto N°4, Capítulo III, Art.3

<sup>10</sup> Acta de Junta General de la Caja de Crédito S.C. de R.L. de C.V. N°15, Punto N°4, Capítulo V, Art.5

## B. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

### 1. Definición.

Para comprender la terminología de herramientas administrativas es necesario definir el significado de herramienta y administración.

Herramienta, del latín *ferramenta*, es el conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un trabajo determinado. Son técnicas necesarias para desarrollar un trabajo de manera satisfactoria.<sup>11</sup>

Diez de Castro, et al. (2001), define Administración como “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.<sup>12</sup>

Según Robbins & Coulter (2005), administración “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.<sup>13</sup>

De la misma, forma existen varias definiciones de herramientas administrativas; una de ellas consiste en una serie de técnicas modernas que permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas en las áreas que constituyen la naturaleza de la organización tales como: Recursos humanos, producción, finanzas y mercadeo.

### 2. Importancia.

La importancia de las herramientas administrativas implica aprender un conjunto de técnicas efectivas y sencillas que permitan identificar, analizar y solucionar problemas. Su éxito depende de la determinación y aplicación oportuna en las áreas de trabajo que se requieren.

### 3. Tipos de Herramientas Administrativas.

En administración existe una infinidad de herramientas que son utilizadas para facilitar el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización, la utilización de cada una de ellas depende de la labor a realizar.

A continuación se presentan las herramientas modernas que ayudan a los gerentes a tomar decisiones trascendentales en la administración del personal de la organización:

#### 3.1. Manuales Administrativos.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar, transmitir en forma adecuada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad y otros) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.(Benjamín, Enrique & Fincowsky, Franklin, 2003, p.244).<sup>14</sup>

<sup>11</sup> HERRAMIENTAS. [En Línea]. Disponible en: [http://www.diccionarios.com/detalle.php?palabra=herramienta&dicc\\_51=on&Buscar.x=25&Buscar.y=24&Buscar=submit&dicc\\_51=on&palabra2=](http://www.diccionarios.com/detalle.php?palabra=herramienta&dicc_51=on&Buscar.x=25&Buscar.y=24&Buscar=submit&dicc_51=on&palabra2=) [Consulta: 10 Julio 2012]

<sup>12</sup> Diez De Castro, Emilio Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca y Perláñez Cristóbal, Rafael (2001). *Administración y Dirección*.

<sup>13</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación, Octava Edición.

<sup>14</sup> Benjamín, Enrique & Fincowsky, Franklin (2003). *Organización de Empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición.

Según Graham Kellog (1962), "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas".<sup>15</sup> Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Los manuales constituyen una de las herramientas fundamentales con las que debe contar una organización, con el propósito de facilitarle al personal el desarrollo de las funciones, tanto administrativas como operativas. Si bien los manuales son instrumentos escritos sirven como medios de comunicación interna en una organización, constituyendo un elemento clave para el logro de los objetivos.

Los manuales administrativos se clasifican según su contenido en:

### **3.1.1. Manual de Bienvenida**

Un manual de bienvenida recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: políticas de personal nuevo, normas, prestaciones, organigrama, vacaciones, nóminas, calendarios, entre otros. Su presentación puede ser en papel, en línea o video y debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo trabajador, facilitando la integración como uno más.<sup>16</sup>

### **3.1.2. Manual de Organización**

Es un documento que contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, misión, visión y funciones organizacionales.<sup>17</sup>

### **3.1.3. Manual de Políticas**

Es un documento que contiene los principios básicos que regirán el accionar de la administración en la toma de decisiones.<sup>18</sup>

### **3.1.4. Manual de Procedimientos**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización.<sup>19</sup>

### **3.1.5. Manual de Contenido Múltiple**

Este documento concentra información relativa a diferentes aspectos de una organización. Cuando el volumen de actividades de personal o simplicidad de la estructura organizacional no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.<sup>20</sup>

<sup>15</sup> Graham, Kellog (1962). *Preparación del Manual de Oficina*. España: Editorial Reverté.

<sup>16</sup> MANUALES ADMINISTRATIVOS. [En Línea]. Disponible en: [http://sociologiainnovacionempresarial.blogspot.com/2012/01/tema-9-guia-de-acogida-los-nuevos\\_24.html](http://sociologiainnovacionempresarial.blogspot.com/2012/01/tema-9-guia-de-acogida-los-nuevos_24.html) Consultado [25 Agosto 2012]

<sup>17</sup> Benjamín, Enrique & Fincowsky, Franklin (2003). *Organización de Empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición.

<sup>18</sup> MANUALES ADMINISTRATIVOS. [En Línea]. Disponible en: [www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/112/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/112/ManualesAd.ppt) [Consulta: 03 Septiembre 2012]

<sup>19</sup> MANUAL DE PROCEDIMIENTO. [En Línea] Disponible en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/) Consultado [25 Agosto 2012]

<sup>20</sup> MANUALES ADMINISTRATIVOS. [En Línea]. Disponible en: <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html> [Consulta: 10 Julio 2012]

### 3.2. La Capacitación.

Según Alexis Serrano (2007), la capacitación es “un conjunto de actividades, que se realizan con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejoras de las personas y de la organización”.<sup>21</sup>

Esto significa que la capacitación requiere de un proceso continuo de enseñanza, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los empleados, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

De la misma forma Aguilar, Alfonso Siliceo (2004), argumenta que la capacitación es “una actividad planeada, basada en necesidades reales de una organización, cuya orientación está dirigida hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.<sup>22</sup>

Además, las organizaciones buscan mejorar su desempeño mediante el perfeccionamiento profesional de sus empleados, proporcionando programas de capacitación que ayuden a desarrollar habilidades que propicien el rendimiento máximo en su puesto de trabajo.

Por lo tanto, un programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicar los propósitos y las condiciones administrativas en las que se desarrollará.<sup>23</sup>

El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores. Éstos pueden ser: Institucional, de desarrollo, estratégicos, operativos y de mantenimiento.

El proceso de elaboración de un programa de capacitación involucra seis etapas las cuales se enumeran a continuación:

1. Diagnóstico Organizacional. En esta etapa se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la organización en su totalidad, a fin de determinar las áreas que necesitan reforzar y las diferentes opciones con las que cuentan para poder llevar a cabo un programa de capacitación.
2. Diagnóstico de Necesidades. Se realiza para determinar las deficiencias en las competencias laborales (conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes, comportamiento y valores) de los empleados, comparando los estándares de desempeño con el trabajo. Para realizar el diagnóstico existen métodos y técnicas que ayudan a facilitar la detección de necesidades de capacitación (DNC), entre ellos están: Puesto-persona, por problemas, con base en el desempeño, análisis de la organización, competencias, técnicas de entrevista, cuestionario y otros.
3. Diseño y Programación. Consiste en definir los objetivos de la capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Así mismo se determina qué (contenido), cómo (técnicas y

<sup>21</sup> Serrano, Alexis (2007). *Administración de Personal*, El Salvador: Primera Edición, p.107

<sup>22</sup> Aguilar, Alfonso Siliceo (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial LIMUSA, Cuarta Edición 2004, p.24.

<sup>23</sup> PROGRAMA DE CAPACITACION. [EN LÍNEA]. Disponible en:

[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/elaboracion\\_de\\_programas\\_de\\_capacitacion.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/elaboracion_de_programas_de_capacitacion.pdf) [Consulta: 13 Julio 2012]

ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

4. Organización. En esta etapa se considera la integración de las personas, recursos materiales y económicos.
5. Ejecución del programa de capacitación. Se lleva a cabo la contratación de los servicios de soporte técnico, didáctica, control de asistencia, encuesta de satisfacción y otros.
6. Seguimiento y Evaluación. Se realiza con el propósito de que el empleado transfiera lo aprendido a su puesto de trabajo, para ello existen niveles de evaluación que son: Reacción, aprendizaje, aplicación o transferencia, resultados.

### **3.2.1. Propósito de la Capacitación.**

Entre los propósitos fundamentales que debe cumplir la capacitación están:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización;
- Elevar la calidad de desempeño;
- Inducción y orientación del nuevo personal a la organización;
- Actualizar conocimientos y habilidades;
- Habilidad para una promoción;
- Resolver problemas.

### **3.3. Entrenamiento Gerencial. (Coaching)**

Es el proceso de ayudar a equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades, trata de extraer fuerzas de esas personas ayudando a trascender barreras o limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.<sup>24</sup>

La figura del coach proviene del mundo deportivo, es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación.

No se debe confundir los asesores con los coach, el primero se presta en ayudar a preparar sugerencias sobre temas como finanzas, mercadeo, recursos humanos y otros, mientras el coach (persona que guía y dirige) es especialista en el trabajo grupal y por ende en el comportamiento y relaciones entre personas.

De la misma forma se puede definir el Coaching Gerencial como una herramienta que lleva a cabo un gerente o ejecutivo para guiar o conducir a un empleado a una meta mutuamente convenida.

El Coach puede ser de dos modalidades interno o externo.

- Coach Interno.

Esta modalidad responde a un programa institucionalizado en la organización, donde el gerente asume el rol de Coach e inicia un proceso con algunos de sus colaboradores inmediatos.

<sup>24</sup> Coaching Gerencial. [En Línea]. Disponible en: <http://www.articuloz.com/coaching-empresarial-articulos/coaching-gerencial-962462.html>  
[consulta: 03 de julio 2012]

- Coach Externo.

La contratación del Coach externo puede correr a cuenta de la organización, quien busca dar un apoyo puntual al desarrollo de uno o de varios de sus gerentes, o bien puede correr a cuenta del propio gerente, quien busca a nivel personal un apoyo profesional a su rol.

El propósito del Coaching Gerencial es de lograr un mejor desempeño y satisfacción, estimulando un mayor grado de compromiso, participación y lealtad en el empleado.

### **3.4. Entrenamiento al Aire Libre (Outdoor Training)**

Es una técnica que consiste en juegos y actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial<sup>25</sup>; es decir, aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

La educación experiencial representa una formación total que involucra el aspecto físico, emocional e intelectual de la persona combinando experiencia, percepción, cognición y conducta.

La técnica de Outdoor training se desarrolla mediante un proceso estructurado que se menciona a continuación:

1. Pre Entrenamiento (Pre-Outdoor), consiste en realizar un análisis de la organización que involucre estrategias, objetivos, cultura y estructura organizacional. Así mismo, se realiza un diagnóstico de necesidades para determinar qué tipo de actividades serán las apropiadas realizar para el equipo de Outdoor. Entre ellas se pueden seleccionar las siguientes: Actividades de aventura en la naturaleza, actividades aéreas sobre instalaciones de cuerdas y cables de acero en altura, actividades de supervivencia, juegos para potenciar la confianza, cooperación, comunicación, resolución de problemas y otras.  
Las actividades a ejecutar en el Outdoor training deben ser capaces de producir situaciones semejantes a las que vive el empleado en la organización con el propósito de desarrollar habilidades que le permita trabajar en equipo, liderar, tomar decisiones, solucionar problemas, gestionar conflictos, aumentar la autoestima, motivación y superación personal
2. Durante el Entrenamiento (During Training), en esta etapa se ejecutan las actividades seleccionadas anteriormente y es donde se generan los datos relevantes que constituirán la base para la fase posterior, siendo esencial registrar todo lo que sucede utilizando filmaciones de video, planillas de control, entre otros. También es muy importante la relación que se establece entre el formador y los técnicos deportivos, ya que estos últimos son el personal que finalmente va a poner en práctica las actividades diseñadas, además serán los encargados de las medidas de seguridad y organización de las mismas.

<sup>25</sup> OUTDOOR TRAINING. [En Línea]. Disponible <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>[consulta: 03 de julio 2012]

3. Después del Entrenamiento (Post-Outdoor), esta etapa constituye el corazón de las intervenciones expresado en dos ideas clave: reflexión, transferencia y consolidación de los aprendizajes. La primera implica la puesta en común de las experiencias del grupo tras el desarrollo de la actividad de cara a reflexionar y analizar lo sucedido. En tanto que la segunda se basa en su capacidad de transferir al mundo laboral de la persona, los aprendizajes realizados a través de sus actividades. El proceso es guiado por un facilitador que debe poseer conocimientos sobre la gestión de recursos humanos, dinámicas de grupo, habilidades de Coaching e inteligencia emocional y toma de decisiones en relación al mundo empresarial. El rol de este facilitador está orientado principalmente a generar experiencias, proponer la resolución de problemas, garantizar la seguridad física y emocional de los participantes, apoyar durante el proceso y facilitar el aprendizaje.

### **3.5. Calidad.**

“Es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos disponibles como: Personas, materiales, tecnología, sistemas de producción”.<sup>26</sup>

Esta definición trasciende del enfoque tradicional de la calidad, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los usuarios.

Para llevar a cabo lo anterior debe existir una participación de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación, mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización.

La calidad se puede ver desde diferentes perspectivas: los clientes, personal de la empresa y los accionistas. En el siguiente cuadro se detalla que es calidad para cada uno de ellos:

<sup>26</sup> CALIDAD [En Línea]. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/100038/CALIDAD-TOTAL>[consulta: 03 de julio 2012]

Satisfacción.	Calidad.
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Añadir valor a los clientes.</li> <li>• Hacer bien las cosas.</li> <li>• Calidad en todos y cada uno de los aspectos del negocio.</li> <li>• Prioridad a la calidad, plazo y costos.</li> <li>• La calidad la definen los clientes.</li> </ul>
<b>Personal de la Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de la colaboración.</li> <li>• Gestionar la creatividad e innovación.</li> <li>• Una forma de organización firme y participativa.</li> <li>• La mejora precede del trabajo en equipo multidisciplinario.</li> <li>• Ser crítico consigo mismo.</li> <li>• La cultura corporativa de aprendizaje educación continua.</li> <li>• Seguridad y ergonomía en el puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar gastos innecesarios.</li> <li>• Beneficios a largo plazo.</li> <li>• Seguridad en la inversión.</li> <li>• Transparencia en la información.</li> </ul>

Cuadro N° 2, Elaborado por Equipo de Trabajo de Graduación N°1, 15/07/2012.

## **C. MARCO CONCEPTUAL SOBRE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PLAN DE CARRERA PROFESIONAL**

### **1. Manual de Procedimientos.**

#### **1.1. Definición.**

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de los procedimientos a seguir.<sup>27</sup>

Dentro de un manual se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas que facilita las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia.

#### **1.2. Importancia de los Manuales de Procedimiento.**

Proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización. Por ello es una herramienta imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, con el propósito de optimizar los recursos y agilizar los procedimientos en relación a los servicios que proporciona. Además, apoya el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas a cada empleado.

#### **1.3. Utilidad.**

Los manuales de procedimientos construyen una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos de trabajo que se ejecutan en la organización y a la vez permiten:

- ✓ Conocer el funcionamiento interno con respecto a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal porque describen en forma detallada las actividades que se desarrollan en cada puesto.
- ✓ Analizar y revisar los procedimientos de un sistema.
- ✓ Intervenir en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, entre otros.
- ✓ Establecer un sistema de información o modificar el ya existente para uniformar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determinar las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilitar las labores de auditoría y evaluación del control interno.

<sup>27</sup> DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS [En Línea].DISPONIBLE EN:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml> [CONSULTA: 25 DE Julio 2012]

- ✓ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades de tareas.

#### 1.4. Contenido de un manual de Procedimientos.

Este documento debe incorporar en su contenido los siguientes elementos:

a) Identificación:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

b) Índice o Contenido:

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

c) Introducción:

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los Procedimientos:

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria;
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores;
- Facilitar las labores de auditoría;
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia;
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia del personal.

e) Áreas de Aplicación y Alcance de los Procedimientos:

Según el ámbito de aplicación y sus alcances los manuales de procedimientos han sido clasificados en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

f) Responsables:

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

g) Políticas y Normas de Operación:

En esta sección, se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que se presenten en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y normas que determinarán el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran en forma clara y concisa, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitos para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h) Conceptos Básicos.

Los diagramas de flujo también conocidos como fluxogramas, son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual. Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que éste se comprenda fácilmente.

i) Procedimiento (descripción de las operaciones).

Es una presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se realizan, señalando los responsables de llevarlas a cabo; la descripción del procedimiento es general, por lo tanto comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación, codificando las operaciones para simplificar su comprensión e identificación.

j) Formulario de Impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como anexos haciendo referencia en la descripción de las operaciones que impliquen su uso, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta.

k) Diagramas de Flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) y los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita haciendo mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión, para este efecto es aconsejable el empleo de símbolos y gráficos simplificados.

l) Glosario de Términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

## **2. Plan de Carrera Profesional.**

### **2.1. Definición.**

“Es el proceso mediante el cual se determina la posible ruta de ascenso que una persona puede recorrer dentro de la organización; desde su ingreso a la misma, hasta el último puesto que puede aspirar”.<sup>28</sup> En otras palabras, es la cadena de puestos por los que una persona puede pasar mientras permanezca en la organización, por ejemplo: Alguien que se inicie como ordenanza, puede ascender a supervisor, luego a jefe, y así sucesivamente. Debe tomarse en cuenta que este tipo de plan toma en cuenta los años de experiencia, nivel académico y la calidad de trabajo, entre otros.

### **2.2. Objetivos.**

Los principales objetivos que persigue un plan de carrera profesional son los siguientes:

- ✓ Desarrollar profesionales con un alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de: gestión de personal, formación, rotación, promoción.
- ✓ Cubrir los puestos en una organización por las personas idóneas en el tiempo planificado.
- ✓ Dotar a la dirección de un sistema que permita una gestión planificada de las personas de alto potencial.
- ✓ Garantizar a la organización de que existirá una cobertura de los puestos Directivos y, por otra parte, las personas de Dirección tendrán una dinámica de desarrollo.
- ✓ Satisfacer las necesidades cualitativas, presentes y futuras, que en materia de recursos humanos presenta la organización.
- ✓ Establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales existentes.
- ✓ Maximizar la eficiencia de los programas actuales de recursos humanos, integrando en los planes de la organización actividades orientadas a la gestión de carreras.

### **2.3. Importancia.**

La importancia de este proceso se observa desde la perspectiva de los empleados en cuanto que promueve y motiva el crecimiento profesional de los mismos, lo que para la organización se traduce en una estrategia de administración del recurso humano, disminuyendo los índices de rotación de personal, los costos de nuevas contrataciones y reclutamientos y mantiene un personal motivado que se traduce en alto grado de productividad para la organización.

<sup>28</sup> Serrano, Alexis (2007). *Administración de Personal*, El Salvador: Primera Edición.

## 2.4. Etapas.

Un plan de carreras consta de 4 etapas importantes:

### 1. Elaboración de expediente.

La finalidad es crear un expediente del personal para registrar todos los hechos de cierta importancia referidos a los cuadros de los empleados preparados intelectualmente. Dada la complejidad de las modernas organizaciones, es preciso poseer un estudio sistemático y organizado para la recogida de todos los datos significativos.

### 2. Evaluación.

Uno de los instrumentos más delicados para la construcción y funcionamiento de un modelo de promoción de personas está constituido por la recogida de datos periódicos sobre las características, prestaciones y posibilidades de los candidatos.

Requisitos que deben reunir los candidatos:

- Personas que demuestren alto desempeño o capacidad de trabajo en su puesto actual de trabajo.
- Deben poseer un potencial suficiente como para ser capaces de asumir en el futuro un puesto de alta responsabilidad. Por tanto deberán reunir ciertas condiciones como capacidad para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras, adaptarse al cambio y predisposición para asumir nuevas responsabilidades.
- Menor de 40 años.
- Tener una preparación técnica adecuada para la futura carrera profesional.
- Estar dispuesto, incluso a cambiar de residencia por traslado de centro de trabajo.

### 3. Elaboración del plan individual de formación.

Es absolutamente necesario haber escogido las técnicas de formación más adecuadas para cada candidato. Centrándose principalmente en la rotación siguiendo itinerarios de puestos adecuadamente elegidos que conducirán al candidato a formarse, no de manera específica o para ser considerado un especialista en un puesto concreto, sino sobre una idea de conjunto de la organización. Será necesario el establecimiento de un itinerario que deberá recoger el empleado, mediante el cual adquirirá la experiencia y visión de conjunto desde varias perspectivas en cada estancia en las unidades funcionales que le asignen.

### 4. Establecimiento del plan de carrera.

Incluye la confección de esquemas organizativos en los que para cada persona se indican los posibles sustitutos, teniendo en cuenta las jubilaciones, dimisiones, traslados, decesos y promociones.

El esquema de sustituciones no implica necesariamente la intención de la dirección de querer promocionar a determinadas personas; sin embargo, una previsión de lo que haría imprevisiblemente en un puesto que quedará vacante.

### **2.5. Implicaciones de su implementación.**

Para escalar en una organización se deben cumplir los requisitos en cuanto a: Preparación académica, habilidades, destrezas, experiencia y otros inherentes al puesto próximo superior, la antigüedad es un requisito muchas veces, pero por sí solo, no es la garantía para ascender al puesto inmediato superior.

Al tratar de implementar un plan de carrera dentro de la organización, la alta dirección debe tener muy en cuenta que dicho plan implica un costo financiero, para el cual debe tener la capacidad de financiar. Además, debe estar preparado para resolver una serie de inconformidades que muchas veces se genera entre las personas, en este caso, la gerencia de recursos humanos tiene el gran reto de convertirse en facilitador de las personas, a fin de aumentar su crecimiento. Esto implica el diseño de capacitaciones de tipo personalizadas, de acuerdo a las necesidades de cada quien para su desarrollo, lo cual también es costosa.

### **2.6. Beneficios de la planeación de la carrera profesional.**

A continuación se mencionan los beneficios que implica implementar un plan de carrera profesional.

- ✓ Busca un equilibrio entre las expectativas y objetivos de las personas con los objetivos de la organización.
- ✓ Desarrolla el potencial de las personas, tanto de la organización como de las personas.
- ✓ Aumenta la autoestima de la persona, al reconocerle sus méritos con la promoción hacia un puesto superior.
- ✓ Se genera la lealtad hacia la organización.
- ✓ Se disminuye la tasa de rotación de personas, cuando perciben que existe interés en su desarrollo.
- ✓ Se aumenta la motivación en las personas.
- ✓ Se aumenta la productividad.
- ✓ Se disminuyen los conflictos laborales.

### **2.7. Control y Seguimiento.**

Como todo plan, requerirá un control y la respectiva observación para saber si los hechos se van desarrollando como estaba previsto y si es necesario, efectuar los retoques que las circunstancias ameriten. Será el jefe de recursos humanos quien designará la persona conveniente para realizar esta función, a la vez este deberá presentar un informe semestral sobre el avance de la implementación del plan de carrera.

## D) DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL.

### 1. Definición.

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.<sup>29</sup>

Mientras que en la Revista del Centro Nacional de Registro define el Desempeño Laboral como: la Medición del éxito que alcanza la organización en lograr su visión, misión y objetivos estratégicos.<sup>30</sup>

Como se observa, ambas definiciones coinciden en que el Desempeño Laboral es la herramienta e instrumento de medición de los objetivos estratégicos en la organización.

### 2. Importancia.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón en muchas empresas hay un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

### 3. Factores que influyen en el Desempeño Laboral.

Existen factores comunes que influyen en el desempeño laboral de los empleados en una organización, entre los cuales se tienen:

#### 3.1. La Motivación.

La motivación es producto de una necesidad, si el ambiente laboral permite satisfacer las necesidades de los miembros, el desempeño laboral tiende a ser favorable y positivo. Por el contrario, si se ven frustradas sus necesidades, surge insatisfacción, repercutiendo de forma negativa en el desempeño laboral.

Robbins, califica la Motivación como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.<sup>31</sup>

En la actualidad la influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar metas y objetivos establecidos por las organizaciones, por lo tanto, es un elemento importante por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la organización optimizará el desempeño del personal.

#### 3.2. La Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

Una persona satisfecha o feliz es una persona productiva. Para Herzberg, en su teoría motivacional sostiene que gran parte de la satisfacción y motivación de las personas proviene del tipo de trabajo, por lo cual éste debe ser diseñado a fin de comunicar la máxima eficacia a los factores motivadores. A esto se le llama enriquecimiento del trabajo.

Algunos determinantes de la satisfacción laboral se encuentran el reto de trabajo, las condiciones de trabajo favorable, la personalidad y compatibilidad que la persona tenga con el trabajo. Así mismo, si el personal está satisfecho con su trabajo sus efectos son productividad, alcance de metas y logros de objetivos

<sup>29</sup> DESEMPEÑO LABORAL [En Línea] Disponible en: <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-2/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf> [Consultado 27 Septiembre 2012]

<sup>30</sup> Guía de operación. SPN, Revista del Centro Nacional de Registro, 2005. Pág. 5.

<sup>31</sup> Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 6ta Edición. Prentice Hall. Pag. 207

organizacionales, no obstante, cuando se encuentran insatisfechos se presenta ausentismo en el puesto de trabajo, rotaciones, ineficiencia en el trabajo y otros.

### **3.3. Liderazgo.**

El liderazgo se refiere a la manera de guiar a las personas para realizar una tarea, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización, además, es considerado como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales. El liderazgo es necesario en todo tipo de organización humana, en especial en las empresas y cada uno de sus departamentos para desarrollar en todas las fases el proceso administrativo; sin embargo, es más importante en la función de Dirección, que es donde se toca más de cerca a las personas.

### **3.4. Trabajo en Equipo.**

El trabajo en equipo, no es simplemente la suma de aportaciones individuales, es un grupo de personas trabajando de manera coordinada donde cada miembro está especializado en un área específica y todos responden a un objetivo común.

Las características que debe poseer un equipo de trabajo son: conciencia de equipo, interés común, confianza, compromiso, para ello, el personal deberá tener claridad en los objetivos, comprensión de procesos, consenso, flexibilidad, aportar ideas para la mejora continua de la organización y estar bajo un liderazgo compartido.

### **3.5. La Comunicación.**

Se define como una “Herramienta estratégica para la gestión y dirección de la organización, que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone”.<sup>32</sup>

La existencia de canales efectivos de comunicación, así como el entendimiento entre empleado y jefe garantizará el éxito de las tareas asignadas en cada puesto de trabajo, logrando así un máximo desempeño del empleado como de la organización.

## **4. Evaluación del Desempeño por Competencias.**

### **4.1. Definición.**

Es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. La evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.<sup>33</sup>

Para Martha Alles, competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.<sup>34</sup>

Evaluación del Desempeño por Competencia se basa en la observación de conductas; es decir, el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado.

<sup>32</sup> COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>> [consulta: 03 de julio 2012]

<sup>33</sup> Serrano, Alexis (2007). *Administración de Personal*, El Salvador: Primera Edición, p.38

<sup>34</sup> Alles, Martha (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 Grados*. Editorial Granica 2007.

**Las evaluaciones de desempeño por competencia son útiles y necesarias para:**

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

**4.2. Importancia.**

La evaluación de desempeño por competencias permite identificar la situación actual del trabajador y definir su nivel de contribución al logro de objetivos y metas de la organización, además contribuye a detectar las competencias de los trabajadores y determinar si son compatibles con las que se requieren para el puesto de trabajo.

Una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño, es decir, el sistema debe ser válido y confiable.

**4.3. Tipos de Competencias.**

A continuación se definen los tipos de competencias que se requieren para la evaluación del desempeño:

- Destrezas. Es la aptitud o capacidad de la persona de realizar con facilidad y precisión trabajos prácticos que involucran tareas manuales.
- Habilidades. Es la aptitud o capacidad de la persona, de realizar y desempeñar con facilidad ciertas funciones o roles que no necesariamente son tareas manuales.
- Conocimientos. Son los conocimientos teóricos que la persona posee. Esto no garantiza que se tenga la capacidad de ponerlos en práctica.
- Comportamiento. Es la acción visible de la persona con relación a cómo se comporta o actúa en algún lugar o entre ciertas personas.
- Actitudes. Manera de enfocar o percibir una situación de la vida real. Muchas veces determina la forma de comportarse pero no necesariamente.
- Valores. Factores que conforma la personalidad madura de una persona.

**4.4. Instrumentos de Evaluación.**

Una evaluación del desempeño implica diseñar instrumentos que involucren las competencias que debe cumplir una persona en el puesto de trabajo para que demuestre con evidencias que puede realizar las tareas. Por consiguiente, los instrumentos de evaluación son herramientas destinadas a documentar los aspectos a verificar y sus resultados en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar una función.

Independientemente del instrumento a utilizar, es necesario tener previamente definidas las competencias por evaluar; es decir, las cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la

evaluación, éstos varían de una organización a otra dependiendo de la naturaleza, las funciones del puesto y el nivel jerárquico.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas, una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación según parámetros predeterminados y objetivos para que proporcione información medible y cuantificable.

Los instrumentos más utilizados para la evaluación desempeño por competencia son: escalas de puntuaciones, listas de chequeo, hoja de seguimiento de metas y objetivos, escalas de apreciación, hojas de autoevaluación.

- Los instrumentos por escala de puntuación contiene los datos de identificación del evaluado, la descripción de la competencia y grados que especifican su nivel de cumplimiento (por ejemplo: grado A= 100% significa un rendimiento excelente; B= 75% rendimiento muy bueno; C=50% rendimiento bueno; D=25% rendimiento regular, No desarrollada=0% ó el rendimiento es deficiente), el tipo de evaluación, observaciones, fecha de la evaluación, firma del evaluador y evaluado.
- La lista de chequeo, es un instrumento que contiene preguntas cerradas en la que responde con sí o no, bueno o deficiente y se utiliza para observar sistemáticamente un proceso; es decir, se verifica si la persona evaluada cumple o no con los requerimientos que debe contener la ejecución de una tarea específica.
- Hoja de seguimiento de metas y objetivos, esta hoja consiste en describir el avance de cumplimiento de metas del trabajador y es el jefe quien se encarga de asignar el porcentaje de desempeño en cada meta propuesta.
- Las escalas de apreciación incorporan un nivel de desempeño que se expresa en una escala numérica o conceptual, gráfica o descriptiva. Por lo tanto, tienen la misma estructura que las listas de chequeo, aparte de eso contiene más de dos variables en la observación (por ejemplo: muy bien, bien, suficiente).
- Hojas de autoevaluación, este instrumento se utiliza generalmente cuando se concluye una actividad práctica, describe los objetivos o conductas a evaluar y el trabajador especifica el nivel de desempeño que obtuvo al realizar dicha tarea. Los niveles deben estar detallados en forma numérica (1, 2, 3, 4, 5) ó conceptual (excelente, muy bueno, bueno, regular, necesita mejorar).

Las condiciones básicas que debe cumplir el instrumento de evaluación de competencias laborales son las siguientes:

- Objetividad, significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e intereses del que evalúa.

- Validez, el instrumento debe plasmar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del trabajador evaluado.
- Confiabilidad, los instrumentos deben dar resultados semejantes cada vez que se apliquen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona evaluada permanezcan iguales.

Los instrumentos de evaluación le permiten al evaluador:

- Organizar y estructurar la evaluación de cada uno de los aspectos operativos y tecnológicos indispensables para desempeñar una función profesional.
- Obtener las evidencias que involucren todos los criterios, los conocimientos y el rango establecidos en la norma de competencia.
- Valorar cada una de las evidencias obtenidas en momentos diferentes, registrando si el evaluado cumple o no con cada uno de los enunciados previstos en el instrumento.
- Elaborar un plan de mejoramiento para el evaluado.
- Garantizar la objetividad del juicio que emita el evaluador.

## **CAPITULO II.**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A.”**

#### **A. IMPORTANCIA**

Para una empresa es de gran importancia contar con herramientas administrativas que le permita al personal desarrollar de manera eficiente sus labores, además de definir claramente los responsables y la secuencia de cada una de las actividades, contribuyendo así a la normalización, reducción en el tiempo de cada actividad, la inducción en el puesto, la capacitación del personal, la simplificación de las tareas y la ejecución de las mismas hasta lograr un buen desempeño.

Actualmente la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco carece de herramientas administrativas que facilite al personal optimizar su desempeño laboral. Entre éstas se encuentran el manual de procedimientos, plan de carrera profesional y un modelo de evaluación de desempeño por competencias.

En primer lugar, la falta de un manual de procedimientos ocasiona problemas en la cooperativa entre los cuales se menciona a continuación: baja eficiencia en el desempeño de las personas en los puestos de trabajo, falta de inducción del empleado al no poseer una guía clara que especifique los procesos, actividades y tareas en la que debe participar, así como sus respectivos responsables y no contar con ésta herramienta obstaculiza el logro de los objetivos y metas organizacionales.

En segundo lugar, al crecimiento significativo de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, se ve en la obligación de planificar a futuro las necesidades de personal. Por tal motivo es de vital importancia que la cooperativa cuente con un plan de carrera profesional generalizado que involucre al personal interno, motivándolo a participar en las promociones de puesto y así generar oportunidades de crecimiento profesional.

En tercer lugar, la importancia de diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias, radica en medir el rendimiento laboral de los empleados en su puesto y encaminarlos hacia la eficiencia y eficacia del trabajo. A través de este tipo de evaluación encontrar los puntos débiles y crear una lista con todos aquellos temas a considerar para futuras capacitaciones, proporcionando empleados idóneos en los puestos de trabajo que se requiere.

Por todo lo expuesto anteriormente, esta investigación proveerá a la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco herramientas útiles que le permitirán optimizar el desempeño laboral del personal a un futuro inmediato.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Objetivos.**

#### 1.1. General

Diseñar Herramientas Administrativas para Optimizar el Desempeño Laboral del Personal de la Caja De Crédito de San Pedro Nonualco S.C. DE R.L. DE C.V.

#### 1.2. Específicos.

1. Elaborar propuesta de manual de procedimiento para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.
2. Crear un plan de carrera profesional para los empleados a fin de promover su crecimiento profesional en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.
3. Proponer un modelo de evaluación por competencias para medir el rendimiento del personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.

### **2. Hipótesis.**

#### 2.1. General

El desempeño laboral del personal se optimizará de acuerdo a las herramientas administrativas que se utilicen en la Institución.

#### 2.2. Específicas.

1. La elaboración de una propuesta de manual de procedimiento contribuirá a orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la Institución.
2. La creación de un plan de carrera profesional para los empleados promoverá su crecimiento profesional en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.
3. La propuesta de un modelo de evaluación por competencias permitirá medir el rendimiento del personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.

### **3. Método y Técnicas de Investigación.**

#### 3.1. Método de Investigación.

Partiendo de la premisa que el desempeño de los empleados se optimiza de acuerdo a las herramientas administrativas que utilicen, es necesario definir el método de investigación a utilizar a fin de que se llegue a una conclusión que afirme esta proposición.

El método seleccionado es el deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que se someterán a prueba. A la vez se auxiliará del análisis para descomponer el problema en sus partes y analizar cada una de ellas.

En la investigación en desarrollo se parte de la teoría básica sobre las herramientas administrativas, con el propósito de determinar qué tipo de herramientas ayudan a los empleados de una organización a rendir al

máximo y así definir cuáles son las que se denotan de mayor necesidad en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.

### 3.2. Técnicas.

Las técnicas utilizadas en la investigación son la observación, la encuesta y la entrevista.

**La Observación Directa.** Se realizó en cada una de las visitas a la cooperativa, apuntando cada uno de los aspectos relacionados al desempeño como: El tipo de labor que realiza, herramientas administrativas que utilizan, tiempo que consumen en las actividades, entre otros, todo esto a fin de determinar cuáles son los instrumentos que pueden complementar a los ya existentes.

**La Encuesta.** Se efectuó a cada empleado de todos los niveles jerárquicos de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco con el propósito de hacer un diagnóstico sobre la situación actual con respecto a las herramientas administrativas que posee.

**La Entrevista.** Esta se realizó para obtener información de la situación actual de la Caja de Crédito y fue dirigida únicamente a la auditora interna y la oficial de cumplimiento, porque ellas conocen los métodos, lineamientos y documentación general de las operaciones que se desarrollan en la cooperativa. Además, tienen la facultad para determinar los lineamientos bajo los cuales se van a diseñar las herramientas a proponer.

### 3.3. Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son:

Para la observación directa, se utilizó cámara fotográfica y libreta de apuntes; para la encuesta se elaboró un cuestionario que contenía preguntas abiertas, cerradas y semi-abiertas, con el fin de conocer la situación actual de la cooperativa con respecto a la aplicación de herramientas administrativas en el desarrollo de las labores. En la entrevista que se le realizó a la auditora interna y la oficial de cumplimiento, se contó con una guía de preguntas específicas que ayudaron a determinar con validez los procesos y lineamientos de trabajo que se realizan en la empresa; así como también, definir las competencias que debe desempeñar el personal que está bajo su responsabilidad.

### 3.4. Tipo de Investigación.

#### 3.4.1. Correlacional.

Este tipo de investigación tiene como finalidad medir la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular y su principal utilidad es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.

En la investigación en desarrollo se utiliza la correlacional, porque las hipótesis sometidas a prueba están compuesta por dos variables una dependiente de la otra, es por ello que se pretende buscar una explicación lógica a estos planteamientos.

Las variables de investigación a relacionar son las siguientes:

Variable 1.	A relacionar con:	Variable 2.
Orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización	Depende de	La elaboración de una propuesta de Manual de Procedimientos.
El crecimiento profesional en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.	Depende de	La creación de un plan de carrera para los empleados.
Medir el rendimiento del personal bajo un modelo de evaluación por competencias de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.	Depende de	La propuesta de un modelo de evaluación por competencias

El objetivo de cada una de ellas es describir y relacionar de tal manera que se pueda comprobar, si existe total dependencia una de la otra.

### 3.5. Fuentes de Información.

#### 3.5.1. Primarias.

En este proceso se aplicaron técnicas de recolección de información, entre las que están: las cualitativas y cuantitativas. Entre las cualitativas se utilizó la entrevista y la observación, las entrevistas se hicieron directamente a la auditora interna y a la oficial de cumplimiento de la cooperativa.

Así también, se utilizó la técnica cuantitativa mediante la encuesta utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos, a la vez este fue estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

#### 3.5.2. Secundarias.

Entre las fuentes secundarias de información se tomaron las siguientes: Libros, Trabajos de Graduación, Revistas, Leyes, Reglamentos, Sitios Web y Documentación proporcionada por la institución.

### 3.6. Diseño de la Investigación

#### 3.6.1. No Experimental.

La investigación no experimental consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

En la investigación se aplicó este método porque se quiere observar las variables en un momento dado; es decir tomar información de una realidad ya existente en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, la cual permitirá determinar las herramientas que se necesitan.

Para la investigación se describieron los siguientes puntos:

- Herramientas administrativas existentes en la organización.
- Formas de medir el desempeño del personal
- Formas de comunicar la información pertinente a la dinámica de la organización.
- Medios por los cuales son más efectivos comunicar instrucciones y lineamientos al personal de la organización.
- Formas de motivar al personal para optimizar el desempeño laboral.

#### **4. Determinación del Universo y Muestra.**

##### **4.1. Determinación del Universo.**

Para el desarrollo de la investigación, se contó con un universo en estudio del total de empleados de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V. de 32 personas. Por lo tanto:  $N = 32$ .

##### **4.2. Muestra.**

La Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, S.C. de R.L. de C.V. cuenta con 32 empleados por lo tanto el universo es mínimo y el equipo de investigación realizó un censo con el fin de obtener datos verídicos y confiables.

#### **5. Alcances**

Se contó con la autorización de la junta directiva de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V. que es la máxima autoridad de la cooperativa para realizar el trabajo de investigación denominado "Diseño de Herramientas Administrativas para Optimizar el Desempeño del Personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V." el cual fue orientado al todo el personal, conformado por 32 personas, con el propósito de obtener información verídica para determinar necesidades de herramientas administrativas en la empresa.

#### **6. Limitaciones**

La principal limitación que se dio fue la demora en el proceso de recolección de información, debido a la carga laboral de los empleados de la caja de crédito, dificultándoles la entrega en el tiempo previsto los cuestionarios que les había sido entregado, ocasionando retraso irreversible en el desarrollo de la investigación.

#### **C. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Después de aplicar la técnica de investigación a través del instrumento de recolección de información se procedió a tabular los datos obtenidos haciendo uso de uno de los principales programas computacionales como es Excel, a través del cual se exploraron los datos, analizaron e interpretaron por variable en estudio y presentando los resultados obtenidos a través de tablas y gráficos con su respectivo análisis e interpretación.

## **D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.**

### **1. Situación Actual del Manual de Procedimiento en la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.**

#### **1.1. Manuales administrativos. (Anexo 2)**

Actualmente La Caja de Crédito de San Pedro Nonualco cuenta con herramientas útiles para llevar a cabo sus actividades y procesos que se cumplen, pero no de la manera correcta ó más idónea, existiendo duplicidad de tareas, pérdidas de tiempo, errores, extravío de documentos y falta de información. Entre éstas herramientas están los manuales administrativos que sirven de guía para la realización de las operaciones financieras, según lo reflejado en la información que se obtuvo a través de las encuestas dirigidas al personal de la Caja de Crédito, el 94% de los encuestados expresaron que sí existen manuales administrativos y que fueron facilitados al ingresar a trabajar en la empresa, mientras el 6% expresó que no existen, es decir que ellos cuentan con instrumento de apoyo en su labor, pero dado a la complejidad de sus tareas no son suficientes para que el personal se desarrolle de manera óptima en su puesto de trabajo.

Según las encuestas, el personal conoce diversos manuales de los cuales hicieron énfasis en el manual de políticas mostrando un porcentaje del 23% , de funciones con un 20%, de bienvenida con 12% y de organización con un 16%; además, el 8% conoce que existen varios manuales para un limitado número de operaciones, entre las cuales la auditora interna señaló en una entrevista realizada que son: Manual y Reglamento de Recuperaciones, Manual de Créditos, Manual de Cobranzas, Manual de Normas y Procedimientos de Ahorro de Cuotas a Plazo Fijo para los Socios, más no así, un manual de procedimientos, el cual manifestó que carecen de él. Además, de los manuales mencionados anteriormente cuentan con un manual de prevención de lavado de dinero, manual de contingencias, manual de viáticos, lineamientos de gobierno corporativo y un reglamento de comité de auditoría y cumplimiento.

Con respecto al uso que hacen de los manuales en la empresa un 81% del personal afirmó que sí los utiliza, dado que la naturaleza de las operaciones que desarrollan se lo exige por lo que ellos precisan siempre de éstos.

#### **1.2. Formas de Comunicar las Directrices de Trabajo en la Caja de Crédito. (Anexo 3)**

El propósito de identificar este elemento es determinar si el personal de la Caja de Crédito se encuentra familiarizado con un sistema de comunicación escrita y evaluar si es factible crear herramientas de consultas administrativas para los empleados, es por ello que se indagó mediante la encuesta las diversas formas de comunicar las directrices de trabajo en la cooperativa entre las cuales mencionaron la verbal, escrita, correo electrónico y teléfono, pero la que predomina de acuerdo a la encuesta realizada es la escrita, con un 41% del personal que las recibe, le sigue en forma descendente, la verbal con un 28%, luego se tiene que por correo electrónico con un 23% y finalmente vía telefónica con un 8% del personal que las recibe así, por lo tanto, es factible diseñar herramientas de consulta para informar al personal sobre la dinámica funcional de la

cooperativa. El 69% del personal encuestado considera que la forma en que recibe las directrices es muy buena, no así un mínimo reflejó que son excelentes y buenas lo que revela que la mayor parte del personal se encuentra satisfecho con el sistema de comunicación de la empresa.

### **1.3. Conocimiento de las Operaciones de la Caja de Crédito. (Anexo 4)**

Este componente se evaluó para determinar si el personal conoce con exactitud el objetivo de su trabajo, de las operaciones o procedimientos que realizan otras áreas de la cooperativa con su labor.

En los resultados obtenidos de la encuesta, se estableció que el 100% del personal conoce cuál es el objetivo de los resultados de su trabajo, proporcionando un nivel de validez que ellos saben para qué y para quién realizan su trabajo. Además, el 75% del personal afirmó que conoce las operaciones de otras áreas, pero sólo el 62% participa en ellas, entre las operaciones mencionadas están: las operaciones de caja, captaciones, cobro de colectores, pago de créditos, monitoreo y evaluación, también su trabajo contribuye de manera indirecta a cada una de éstas operaciones que conforman el giro económico de la cooperativa. Sin embargo, hay un 38% del personal que se abstuvo de señalar cuáles son las operaciones a las que contribuye su trabajo, lo que indica que ellos no están enteramente informados con respecto al rumbo que toman los resultados de su trabajo y no tienen definido el proceso general sobre el cual forma parte su labor.

## **2. Situación Actual de los Planes de Carrera para el Personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.**

### **2.1. Crecimiento Profesional en la empresa. (Anexo 5)**

Según los empleados encuestados de la Caja de Crédito, al preguntarles si conocían el significado de un Plan de Carrera Profesional, el 53% respondió que sí, mientras que el 47% asegura no conocerlo, el tipo de respuesta está en función que el 50% sólo cuenta con una educación media; y por tanto, desconocen el significado. (Ver anexo # 1)

Los empleados que laboran en la Caja de Crédito encuentran en la empresa un espacio para crecer profesionalmente, según lo manifiestan las encuestas realizadas; en donde el 91% del personal expresa que sus aspiraciones de crecimiento sí están dentro de la empresa, por lo que ellos sienten mayor identidad con la cooperativa y sus deseos de permanecer en la empresa están siendo apoyadas mediante los programas de incentivos, no así el 9% que comentan no están dentro de la cooperativa sus aspiraciones de crecimiento profesional, es decir, es indiferente crecer o no, porque su edad y su nivel académico no les permite optar a un puesto superior. (Ver anexo # 1)

### **2.2. Promociones de Puestos. (Anexo 6)**

La importancia de éste elemento radica en conocer si los empleados de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco alguna vez han sido promovidos a un puesto superior inmediato, es por ello que se les preguntó si habían sido promovidos, a lo que el 66% respondió que en ninguna ocasión ha participado, en tanto que el 3% ha participado en una ocasión, mientras que el 13% ha participado en dos ocasiones, así mismo, un 16% ha

participado en tres ocasiones, finalmente sólo el 3% ha participado en cinco ocasiones. Esto refleja que la mayoría de los empleados no han experimentado en ninguna ocasión la posibilidad de ascender a un puesto superior, y al preguntarles el motivo, no mostraron ningún interés en tener un cargo mayor, se puede decir que están cómodos en el puesto que están y no quieren tener una responsabilidad más grande que implica escalar a un puesto superior. Así mismo, al preguntarles hace cuánto tiempo había sido su última promoción, el 9.4% expresó que la última promoción fue hace 6 meses, el 6.3% hace 1 año, el 9.4% hace 2 años, el 9.4% hace 3 años o más, y el 65.6% no han sido promovidos en ninguna ocasión. Como se detalla; más de la mitad de los empleados no han sido promovidos ya que no han participado en ninguna promoción de puestos. En cuanto que era necesario conocer a qué puestos de trabajo habían sido promovidos, las respuestas fueron que del 100% de los empleados encuestados, el 3% respondió que el puesto de trabajo a que ha sido promovido es auditoría, estando en el puesto de oficial de cumplimiento, el siguiente 3% a supervisor de créditos, fungiendo en el puesto de agente de negocios, el 13% a caja, habiendo laborado en el área de servicios generales, el 3% para aperturista de cuenta, estando en el puesto de caja, el 3% a contador, habiendo laborado como auxiliar contable, el 3% a jefe de negocios, después de trabajar como supervisor de créditos, el 3% a digitador después de desempeñarse en caja, otro 3% para auxiliar contable y un 66% no respondió. Dado que la mayoría no ha participado en ninguna promoción de puestos, éstos se abstuvieron en responder. Cabe mencionar que al preguntar si el proceso de promoción de puestos en la empresa era flexible el 78% respondió que sí, siendo solo el 22% los empleados de opinan lo contrario. En la entrevista realizada a la auditora, mencionó que la forma de seleccionar a los empleados está de acuerdo al perfil del puesto de trabajo, tomando en cuenta las actitudes, rendimiento laboral observado y años de antigüedad en la cooperativa.

### **2.3. Satisfacción en el puesto de trabajo. (Anexo 7)**

Lo importante de éste elemento es conocer si el empleado se encuentra satisfecho con el tipo de trabajo que realiza, descubrir el tipo de incentivos que lo motivan y si la empresa posee algún tipo de incentivos para sus trabajadores, es por ello que se les preguntó si se están satisfechos con su trabajo y el 97% respondió que sí, mientras que el restante 3% menciona lo contrario, lo que indica que de acuerdo al tipo de incentivo que le brinda la cooperativa, así será el nivel de satisfacción de los empleados. Así mismo, al preguntar qué tipo de incentivos lo motivan, el 23% respondió que son los económicos, el 25% que la estabilidad laboral, el 18% que el clima organizacional, el 20% que las capacitaciones, y el 14% que las actividades recreativas, esto quiere decir que para la mayoría de los empleados es más importante contar con un trabajo estable que algún otro incentivo. Además, se les preguntó que si la empresa tiene un plan de incentivos el 97% respondió que sí, mientras que el 3% opinó que no cuentan con dicho plan que incluya beneficios económicos o las actividades recreativas.

### **3. Situación Actual de la Evaluación del Desempeño por Competencias.**

#### **3.1. Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral en la Empresa. (Anexo 8)**

El objetivo de describir éste elemento, es para identificar el modelo de evaluación de desempeño laboral que aplica la empresa en la medición del rendimiento de sus empleados y determinar si necesita una mejora o el diseño de un nuevo modelo; partiendo de esto, se realiza un diagnóstico que explique la situación actual en la cooperativa.

De acuerdo a los resultados, el 75% del personal, sí recibió los lineamientos necesarios sobre cómo se le evaluaría en su puesto de trabajo, mientras que el 25% dijo que no se les indicó la forma de cómo se le evaluaría, debido a que, según ellos no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño que los involucre. Cuando se le preguntó al personal si conoce en qué consiste la evaluación de desempeño por competencias, el 63% contestó que sí, no así el 38% que dijo desconocerlo, esto muestra que la mayoría del personal está familiarizado con las evaluaciones de desempeño por competencias.

El 44% de personal, señaló que en la empresa sí se realizan evaluaciones de desempeño laboral, pero no son exactamente de desempeño por competencias, mientras el 56% respondió que no los realizan, dado que no a todo el personal se le evalúa de la misma forma; éstos datos se obtuvieron de la entrevista realizada a la auditora interna de la cooperativa, quién especificó que hay empleados del área de negocios a los que se les evalúa en base a metas obtenidas en el mes; dichas metas han sido asignadas de acuerdo a un plan de trabajo anual de la empresa, es por eso, que la forma de evaluar difiere del resto del personal. Al momento de preguntarle al personal con qué frecuencia se le evalúa, el 13% manifestó que las evaluaciones del desempeño laboral se realizan de forma mensual, igual proporción, opina que se realizan de manera trimestral, un 9% respondió que son de forma semestral y sólo el 6% dice que se realizan cada año. El 59% se abstuvo de responder, por lo que no existe un período específico de realizarle las evaluaciones, es de aclarar que ésta evaluación corresponde al desempeño y no a las competencias de los empleados.

#### **3.2. Competencias en el Puesto de Trabajo (Anexo 9)**

Las competencias que requiere un puesto de trabajo se encuentran escritas en un manual de descripción de puestos y estas son dadas a conocer al personal cuando ingresa a trabajar en la empresa.

Respecto a las competencias que requiere su puesto de trabajo, el 84% respondió que sí las conoce, mientras que el resto no se considera apto para el cargo que está desempeñando, esto indica que no todo el personal se desarrolla bajo las competencias especificadas para su puesto de trabajo, y ocasiona que no realicen su trabajo de acuerdo a lo esperado, por lo que se ve la necesidad de dar a conocer al personal las competencias que debe cumplir y evaluarlas de acuerdo a estándares establecidos previamente. A la vez, se les cuestionó a dónde considera que se encuentran sus competencias con respecto a las que requiere el puesto de trabajo, el 50% opinaron que sus competencias se encuentran a nivel operativo, el 41% a nivel administrativo y sólo el 9% respondió que a nivel técnico, quiere decir que la mitad de los empleados consideran que sus

competencias se encuentran a nivel operativo, siendo éste el más básico respecto al resto de niveles. Esto representa una gran oportunidad de mejora en el perfil profesional de los empleados de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.

### **3.3. Evaluación de Desempeño por Competencias. (Anexo 10)**

La importancia de éste elemento radica en conocer si el personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco está familiarizado con los instrumentos de evaluación por competencias, así mismo, demostrar que si las autoridades le dan seguimiento a las evaluaciones que realizan; además, manifestar si los empleados reciben algún incentivo de acuerdo al rendimiento reflejado en su evaluación, por consiguiente ostentar la utilidad de las evaluaciones de desempeño por competencias en la empresa.

En relación al instrumento de evaluación de desempeño por competencias, el 81% de los encuestados manifiestan no conocer ningún instrumento y sólo el restante 19% respondieron que sí, es de aclarar que los empleados conocen el sistema fuera de la Institución ya que ésta no realiza evaluaciones de desempeño por competencias, por ello queda de manifiesto la necesidad de diseñar un modelo de evaluación por competencias ya que los empleados en su gran mayoría lo desconocen. Por consiguiente, al preguntarles si las autoridades o directivos daban seguimiento a las evaluaciones de desempeño por competencias, el 50% conoce que le dan seguimiento y el otro 50% que no. Por tanto, se les cuestionó si recibían algún incentivo de acuerdo a los resultados de evaluación por competencias, el 53% respondió que sí reciben incentivos, el restante 47% que no, esto se pudo comprobar en los comentarios realizados por los empleados mencionando que realizan labores que no les corresponde de acuerdo a su contrato de trabajo. Cabe mencionar que la parte económica y las actividades recreativas son el incentivo que la empresa otorga a los empleados de acuerdo al cumplimiento de las metas que ha obtenido cada uno en su respectiva evaluación. Y por último se les preguntó si consideraban útiles las evaluaciones de desempeño por competencias, el 88% respondió que sí y solo el restante 12% opinaron lo contrario, dado que no consideran que la empresa lo utilice. Esto demuestra que sí es fundamental realizar cada cierto período de tiempo evaluaciones de desempeño por competencias para medir el rendimiento de cada empleado en el puesto de trabajo.

## **E. Conclusiones y Recomendaciones.**

### **1. Conclusiones de la Situación Actual referente al Manual de Procedimiento.**

- 1.1. Se determinó que la cooperativa no cuenta con un manual de procedimientos que guíe al personal en el ejercicio de sus funciones, permitiendo el libre albedrío, ante situaciones que deberían estar normalizadas y que por no estarlo se convierten en debilidades de control interno.
- 1.2. Con respecto a la comunicación, el personal está consciente de que las actividades que se generan a través de los procedimientos, instrucciones y políticas, deben de comunicarse de forma escrita, precisa y oportuna.

- 1.3. El personal de la cooperativa conoce a exactitud el objetivo de los resultados de su trabajo, así como para qué y para quién lo hacen, pero no todos se encuentran informados sobre las operaciones que realizan otras áreas de la Caja de Crédito, lo que genera una deficiencia de las operaciones a nivel interno de la empresa.
- 2. Recomendaciones referentes a la Situación Actual del Manual de Procedimientos.**
    - 2.1. Diseñar un manual de procedimientos que sirva de guía en el desarrollo de las tareas diarias que se realizan en la cooperativa.
    - 2.2. Promover de forma permanente el uso de las herramientas escritas para informar, regular e instruir a los empleados sobre la dinámica funcional de la cooperativa.
    - 2.3. Designar a una comisión o la creación de un área administrativa que ayude a instruir el uso y manejo del manual de procedimientos.
- 3. Conclusiones referentes a la Situación Actual del Plan de Carrera Profesional.**
    - 3.1. Los empleados de la cooperativa en una proporción significativa desconocen el significado de un Plan de Carrera Profesional, sus ventajas y beneficios.
    - 3.2. La mayoría de los empleados no han experimentado en ninguna ocasión la posibilidad de ascender a un puesto superior, y al preguntarles el motivo, no mostraron ningún interés en tener un cargo mayor, se puede decir que están cómodos en el puesto que están y no quieren tener una responsabilidad más grande que implica escalar a un puesto superior.
    - 3.3. Para la mayor parte de empleados el más importante de los incentivos es contar con una estabilidad laboral.
- 4. Recomendaciones referentes a la Situación Actual del Plan de Carrera Profesional.**
    - 4.1. Diseñar un plan de carrera profesional que motive a los empleados interesados de la cooperativa a seguir con sus estudios superiores, y así puedan tener más oportunidades de crecimiento profesional y personal.
    - 4.2. Motivar a los empleados a participar en las diferentes promociones de puestos; si hubieren, brindándoles programas de capacitación en las áreas a cubrir en la cooperativa.
    - 4.3. Ofrecer a todos los empleados estabilidad en sus puestos de trabajo, a través del desarrollo de un plan de carrera para que éstos sean eficientes y permanezcan en sus puestos.
- 5. Conclusiones referentes a la Situación Actual de la Evaluación del Desempeño por Competencias.**
    - 5.1. Las evaluaciones de desempeño por competencias en la caja de crédito son muy desconocidas por el personal, debido a que solamente se les realiza a los ejecutivos del área de negocio y a los jefes, por lo que el resto del personal no está involucrado en dichas evaluaciones, por tanto es una

debilidad para el control interno que los resultados del trabajo de estos empleados no esté siendo medido bajo estándares de trabajo.

- 5.2. No todo el personal se desarrolla bajo las competencias especificadas para su puesto de trabajo, esto ocasiona que no estén realizando su trabajo de acuerdo a lo esperado, por lo que se ve la necesidad de dar a conocer al personal las competencias que debe cumplir y evaluarlas de acuerdo a estándares establecidos previamente.
- 5.3. La mayor parte de los empleados están conscientes de que los incentivos están de acuerdo a los resultados de su trabajo, pero que el hecho de medir su desempeño por competencias propiciaría remunerar mejor su trabajo. Esta situación obligaría a los empleados a fortalecer su perfil como trabajador.

## **6. Recomendaciones referentes a la Situación Actual de la Evaluación de Desempeño por Competencias**

- 6.1. De acuerdo al crecimiento que han experimentado en sus operaciones, el número de personal ha aumentado, es por ello que se recomienda diseñar un modelo de evaluación por competencias que mida el rendimiento del personal y así asegurar que los resultados coincidan con los estándares de trabajo por la cooperativa; esto facilitará el control de su trabajo y el producto de éste.
- 6.2. Retroalimentar al personal, a través de capacitaciones, el impacto que tiene el desarrollo de las competencias de su puesto de trabajo en la cooperativa, lo que generará un mayor interés por parte del personal desempeñar de forma eficiente su labor.
- 6.3. Implementar un modelo de evaluación de desempeño por competencias que sirva como base para la asignación de incentivos laborales a los empleados y a la vez como un medio para promover personal a puestos superiores.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L. DE C.V. DEPARTAMENTO DE LA PAZ, ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR, C.A.**

Existen una serie de circunstancias que pueden generar deficiencia en el desempeño laboral del personal dentro de una institución. Estas pueden estarse derivando de una mala gestión o por la inexistencia o falta de aplicación de las herramientas administrativas adecuadas.

En la actualidad existen diferentes herramientas que ayudan a los gerentes a tomar decisiones trascendentales en la administración del personal de la organización, por ejemplo:

- Manuales Administrativos
- La Capacitación
- Modelos de Evaluación del Desempeño
- Coaching Gerencial
- Outdoor Training
- Planes de Carrera
- Calidad

Después de haber realizado la investigación se determinó que para lograr optimizar el desempeño laboral del personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V. se necesita implementar las siguientes herramientas administrativas: Manual de procedimientos, plan de carrera profesional y modelo de evaluación por competencias. Estas permitirán definir claramente los responsables y la secuencia de cada una de las actividades, a fin de contribuir a la normalización y simplificación de las tareas y la ejecución de las mismas, lo cual servirá como herramienta de apoyo para reducir el tiempo de cada actividad, la inducción en el puesto y la capacitación del personal, hasta lograr un buen desempeño.

A continuación se presenta el desarrollo de las herramientas administrativas propuestas a la cooperativa.



SISTEMA FEDECREDITO

Caja de Crédito  
**SAN PEDRO NONUALCO**

# **Manual de Procedimientos de las Operaciones Financieras de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

**ÍNDICE**

Contenido	Pág.
Introducción .....	4
1. Objetivo del manual.....	5
1.1. Objetivo general.....	5
1.2. Objetivos específicos.....	5
2. Normas del manual .....	5
3. Base Legal.....	6
4. Instrucciones para uso del Manual.....	6
5. Compromisos de la Institución.....	7
5.1. Misión.....	7
5.2. Visión .....	7
5.3. Valores .....	7
5.4. Objetivo Institucional .....	8
5.5. Funciones Institucionales.....	8
6. Estructura Organizativa .....	9
7. Ámbito de Aplicación del Manual de Procedimiento.....	12
8. Simbología Utilizada.....	13
9. Descripción de Procedimientos del Área de Negocios.....	14
9.1. Ingreso de Nuevo Socio a la Caja de Crédito.....	15
9.2. Apertura de Cuenta de Ahorro Corriente.....	19
9.3. Depósitos a Largo Plazo.....	23
9.4. Depósitos a Cuenta de Ahorro.....	28
9.5. Emisión de Tarjetas de Débito.....	30
9.6. Emisión de Tarjetas de Crédito.....	33
9.7. Entrega de Remesas Familiares .....	36
9.8. Envío de Remesas Familiares.....	38
9.9. Concesión de Préstamos a Microempresas.....	41
9.10. Supervisión de Préstamos a Microempresas.....	47
9.11. Concesión de Préstamos Personales.....	49



Caja de Crédito  
SAN PEDRO NONUALCO

SISTEMA FEDECREDITO

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L

41

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

9.12. Gestión de Cobro de Créditos en Ventanilla.....	54
10. Descripción de Procedimientos del Área de Contabilidad y Tesorería.....	57
10.1. Pago de Planillas de Sueldo.....	58
10.2. Descuento de Pagarés con Crédito.....	60
10.3. Adquisición de Préstamos Bancarios.....	63
10.4. Inversiones en Acciones de Sociedades Cooperativas.....	65
10.5. Venta de Activos Extraordinarios.....	67
10.6. Renuncia de Socios .....	69



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

**INTRODUCCIÓN.**

El presente manual de procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice el óptimo desarrollo de las diferentes operaciones financieras de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, así como el de servir como instrumento de apoyo y mejora para la misma.

La utilización de este manual de procedimientos, permitirá utilizar los recursos de la empresa de forma eficiente y eficaz, logrando agilizar la prestación de los servicios financieros. A la vez, de ser una herramienta útil de consulta para el personal de la empresa, así como de inducción al personal de nuevo ingreso a la Caja de Crédito.

El documento comprende en primer lugar, los aspectos generales de la institución, ámbito de aplicación y los procedimientos del área de Negocios, Contabilidad y Tesorería, que incluye de manera ordenada, el nombre del área, nombre del procedimiento, objetivo, insumos, resultados, políticas y de modo secuencial y detallada las actividades de los procedimientos a seguir para cada operación financiera que se lleva a cabo en la institución, además de contar cada uno con el diagrama de flujo que señala en forma gráfica el desarrollo del procedimiento.

Es importante señalar que este documento está sujeto a actualización a la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, políticas, o estructura orgánica o bien, cualquier otro aspecto que incluya en la operatividad del mismo.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

**1. OBJETIVOS DEL MANUAL**

**1.1. OBJETIVO GENERAL**

Orientar al personal a través de un manual de procedimientos que permita instruir y conducir en forma ordenada las actividades que realizan en la Caja de Crédito, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

**1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Incrementar la eficiencia y eficacia del personal en la prestación de los servicios financieros que proporciona la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, mediante la formalización y estandarización de los procedimientos de trabajo.
2. Optimizar los recursos financiero, humano, tiempo y tecnológico, mediante la eliminación de la duplicidad de tareas en las áreas administrativas de la institución.
3. Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios sobre el desarrollo de las operaciones financieras que realiza la Caja de Crédito, a fin de dar cumplimiento a las políticas y normas de la institución.
4. Facilitar las labores de auditoría, evaluación, control interno y su vigilancia en las operaciones financieras que se llevan a cabo dentro de la Caja.

**2. NORMAS DEL MANUAL**

1. El presente manual, deberá ser autorizado por la Junta Directiva de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, previa revisión y autorización de la Gerencia General.
2. El manual deberá revisarse al menos una vez por año, y efectuar los ajustes por los cambios generados dentro de la organización de la Caja de Crédito, para evitar que se vuelva una herramienta obsoleta.
3. El presente manual deberá ser aplicado por todas las áreas administrativas que conforman la Caja de Crédito.
4. El manual deberá ser divulgado al personal existente en la institución, así como al personal de nuevo ingreso a la Caja de Crédito.
5. El manual debe permanecer en completa disposición para consulta y guía del personal de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.
6. El uso del Manual de Procedimiento es exclusivo para el personal interno de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco y aquellas personas autorizadas por la Junta Directiva.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L**

<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>
--------------------	--------------------	------------------

7. El manual contiene únicamente las operaciones financieras que realiza la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.

**3. BASE LEGAL**

Para la aplicación del manual de procedimiento existen normas jurídicas que lo regulan; entre estas están las siguientes:

Según la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito en el Libro Segundo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Título I de la Organización, Administración y Funcionamiento, Capítulo IV Operaciones y Funcionamiento, apartado de las Políticas y Sistemas de Control Interno, señala en su artículo 41, que Las cooperativas deberán elaborar e implantar políticas y sistemas de control que les permitan manejar adecuadamente sus riesgos financieros y operacionales, considerando entre otras, disposiciones relativas al manejo, destino y diversificación del crédito e inversiones, administración de su liquidez, tasas de interés y operaciones en moneda extranjera. Asimismo, deberán establecer políticas, prácticas y procedimientos que les permitan conocer en forma fehaciente a sus clientes.

El Código de Trabajo en su artículo 29, de las Obligaciones del Patrono en el Inciso Tercero señala que el patrono tiene la obligación de proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos.

De acuerdo a las Normas para las Cooperativas Socias de Fedecredito que ampliaran las operaciones de captación de depósitos de sus socios, establece en el capítulo VII de Procedimientos Previos, artículo 8, inciso tercero, lo siguiente: las cooperativas deben de contar con un manual de funciones y de procedimientos de captación de depósitos de socios, que incluya el organigrama y las actividades de cada uno de los participantes en la actividad.

En esta normativa se comprende que está más relacionada a la base legal y jurídica con respecto a la elaboración y diseño de manuales de procedimientos para las sociedades cooperativas.

**4. INSTRUCCIONES DE USO DEL MANUAL**

Antes de proseguir con la consulta de esta herramienta, es importante informarle al usuario interno o externo que el manual de procedimientos está elaborado conforme a los compromisos estratégicos de la empresa y exclusivamente para las operaciones financieras separadas por área administrativa. Cada procedimiento posee lo siguiente: nombre, objetivo, alcance, insumos, resultados, políticas, desarrollo, y diagramación del procedimiento

Página 6 de 70	Aprobado por:
----------------	---------------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

Para el uso de este, será necesario que los interesados sigan los siguientes pasos:

1. Identificar la operación que desee verificar en el manual;
2. Identificar el área a la que pertenece la operación financiera;
3. Dirigirse al índice del manual y elegir el número de página donde se encuentra la portada del área administrativa identificada.
4. Identificar en la portada del área administrativa el número de procedimiento que se requiere verificar;
5. Buscar el número de procedimiento que se encuentra en el encabezado del manual;
6. Iniciar la consulta del procedimiento, mediante la lectura del nombre, objetivo y alcance;
7. Si el procedimiento coincide con lo que el interesado requiere, se procede a identificar insumos, resultados y políticas del procedimiento;
8. La lectura del desarrollo del procedimiento se debe realizar de izquierda a derecha, los documentos señalados en el recuadro se encuentran disponibles al final del documento, en Anexos.
9. Para facilitar la lectura se prosigue a ver el diagrama de flujo del procedimiento de la operación financiera; que a la vez coincide con los pasos que se encuentran en los anexos de documento, cada uno identificado con el respectivo número de procedimiento.
10. Una vez consultado el manual y satisfechas las dudas e interrogantes se coloca a disposición de las demás personas interesadas en usarlo.

**5. COMPROMISOS DE LA INSTITUCIÓN.**

**5.1. MISIÓN**

Somos una entidad afiliada al Sistema Fedecredito que cuenta con personal calificado, especializada en brindar servicios financieros de forma oportuna, con calidad y esmero, apoyando el desarrollo de nuestros socios y cliente.

**5.2. VISIÓN**

Ser una Institución reconocida, con solidez y prestigio en la prestación de servicios financieros de calidad, que apoye el desarrollo de nuestros socios y clientes.

**5.3. VALORES**

A fin de proporcionar una imagen veraz y solida a todos los clientes, la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco tiene la obligación de cumplir con los siguientes valores:



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

- ✓ Vocación de Servicio.
- ✓ Calidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Integridad.
- ✓ Disciplina.

**5.4. OBJETIVO INSTITUCIONAL**

Desarrollar una organización capaz de realizar servicios de calidad, que aseguren a la Caja de Crédito el cumplimiento de su plan estratégico institucional, el cual esté enmarcado en un crecimiento y desarrollo sostenido en el tiempo.

**5.5. FUNCIONES INSTITUCIONALES**

Como parte de las funciones desarrolladas por la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco encaminadas a la consecución del objetivo institucional están las siguientes:

1. Implementar y poner en práctica cada una de las herramientas administrativas y de control, exigible por la Federación de Cajas de Crédito, lo cual garantice con ello el cumplimiento de la normativa girada por FEDECRÉDITO.
2. Intermediar recurso de los socios a través del otorgamiento de créditos.
3. Implementar y desarrollar procedimientos que garanticen el desempeño de las funciones en forma eficiente y efectiva, por cada uno de los puestos y unidades organizativas que conforman la Caja de Crédito.
4. Desarrollo de un plan de capacitación continuo a nivel de recurso humano
5. Comprometerse con el desarrollo económico y social en que actúa, velando por los intereses de sus clientes, sometiendo su conducta, a la prudencia, discreción, rentabilidad, calidad, pertenencia y colaboración.
6. Obtener y suministrar a los clientes de manera clara y oportuna, toda la información relevante para la realización de sus transacciones, así como también proporcionar todo el apoyo necesario para llevar a feliz término las operaciones.



Caja de Crédito  
SAN PEDRO NONUALCO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L

47

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

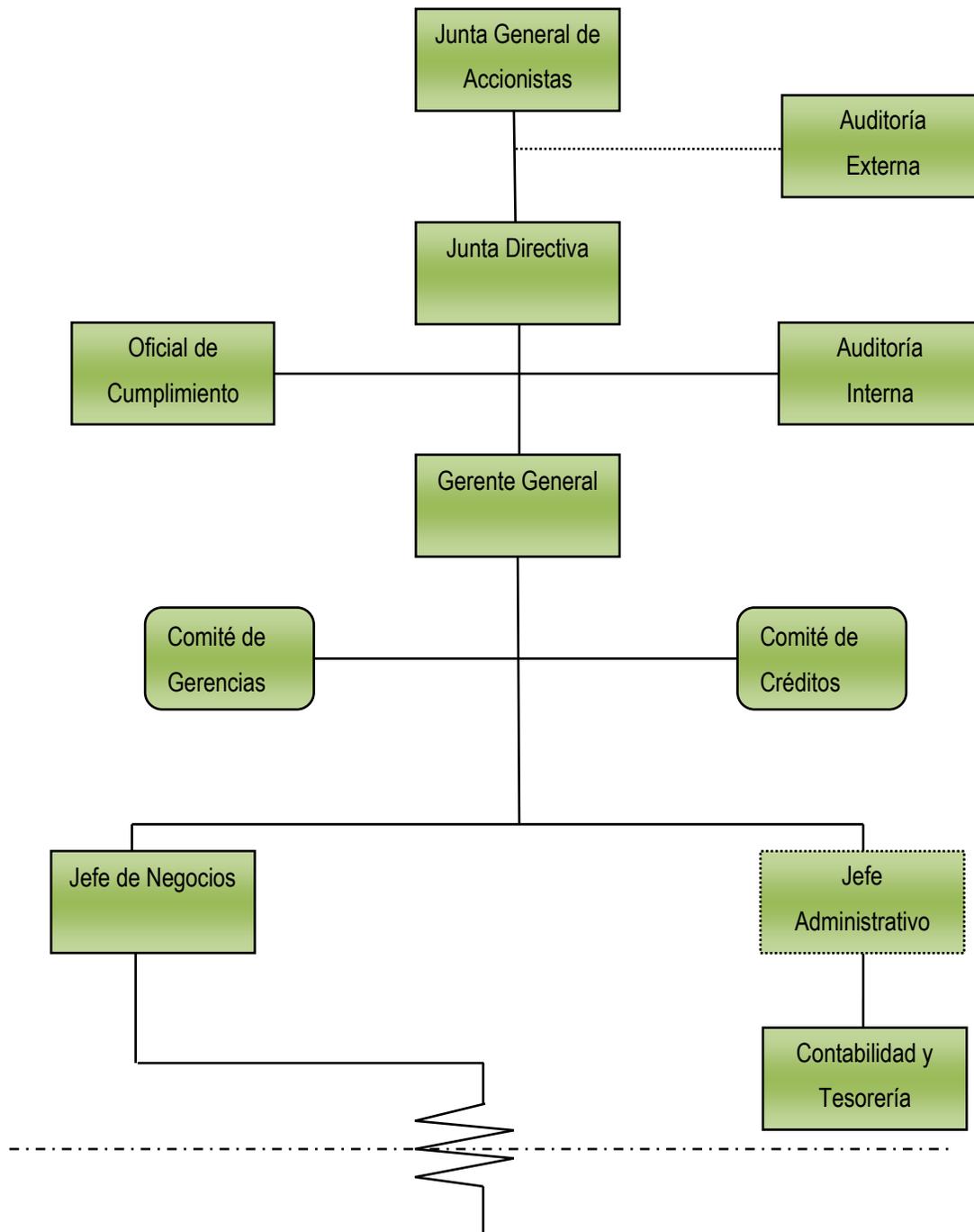
7. Presentar los servicios con profesionalismo, eficiencia y diligencia, teniendo como objetivo la protección de los intereses de los clientes, los cuales prevalecen siempre sobre los intereses de la entidad.

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se presenta el organigrama de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, con el propósito fundamental de facilitar la comunicación entre las diferentes áreas que la conforman y la canalización de los procesos con el objetivo de orientar a los nuevos empleados hacia las relaciones y composición de la estructura organizativa, así como la de proporcionar una imagen gráfica de las unidades administrativas ramificadas de arriba abajo a partir de la Junta General de Accionistas, en la parte superior, y desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.



CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE R.L DE C.V.  
AGENCIA CENTRAL

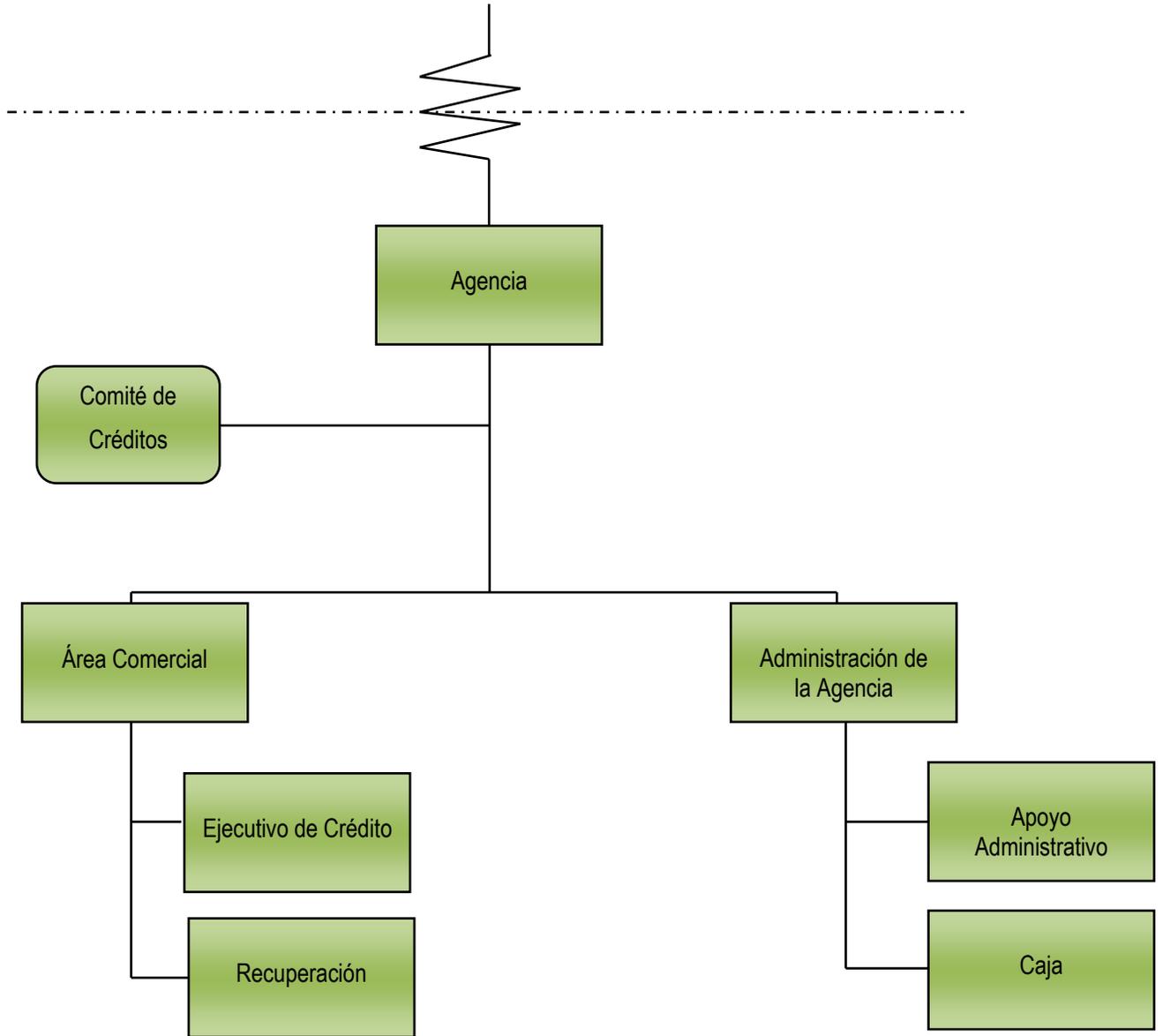




Versión: 01

Revisión: 0

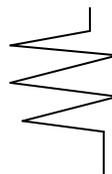
Vigencia:



FUENTE: APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA, ACTA N° 40, ACUERDO 9, 11/11/2010

**Líneas de Mando.**

- Auditoría Externa
- \_\_\_\_\_ Nivel Operacional
- ..... Nivel de Coordinación



Descentralización



Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

## 7. ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El ámbito de aplicación del manual es micro administrativo, lo que implica que su contenido está orientado al desarrollo de las operaciones financieras que se realizan en el área de Negocios, Contabilidad y Tesorería de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.

El manual está estructurado en procedimientos, descritos de la siguiente manera:

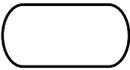
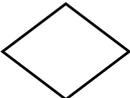
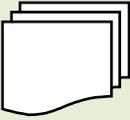
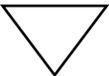
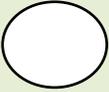
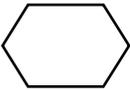
1. **Área Administrativa:** Identifica al área administrativa a la que pertenece el procedimiento.
2. **Nombre del Procedimiento:** Indica el nombre de cada procedimiento de las operaciones financieras que realiza la Caja de Crédito.
3. **Objetivo:** Define en forma clara y sencilla, por qué y para qué se debe desarrollar el procedimiento.
4. **Alcance:** Describe las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, las áreas administrativas y los puestos de trabajo que están involucrados directamente en el desarrollo del procedimiento.
5. **Insumos:** Señala los requisitos documentales que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
6. **Resultados:** Identifica los productos o servicios financieros que se obtienen después de concluir el procedimiento.
7. **Políticas:** Establece las políticas bajo las cuales se rige cada procedimiento
8. **Desarrollo:** Describe las operaciones que se ejecutan en el procedimiento y puestos que intervienen en la realización.
9. **Diagrama:** Representación esquemática y simplificada del procedimiento, que se encuentra en los anexos del documento.

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

## 8. SIMBOLOGÍA UTILIZADA.

	<b>Terminal</b> Indica el inicio de un procedimiento y la terminación del mismo
	<b>Operación</b> Representa la ejecución de una actividad operativa o acciones a realizar con excepción de decisiones o alternativas
	<b>Decisión y/o Alternativa</b> Indica un punto en el que son posibles varios caminos o alternativas (preguntas o verificación de condiciones)
	<b>Documento</b> Representa cualquier tipo de documento que se utilice, reciba, se genere o salga de un procedimiento.
	<b>Archivo Definitivo</b> Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	<b>Conector</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Conector de Página</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Dirección de Flujo o Líneas de Unión</b> Conecta los símbolos señalando el orden que deben realizarse las distintas operaciones
	<b>Conector de Procedimiento</b> Indica conexión del procedimiento con otro que se realiza de principio a fin para poder continuar con el descrito.
	<b>Revisión o Autorización</b> Indica la revisión y autorización de los resultados de un procedimiento.



Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

## 9. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Área administrativa: **Negocios**

### Puestos involucrados:

1. Jefe de Negocios, Gerente General
2. Ejecutivo de Depósitos
3. Ejecutivo de Créditos
4. Ejecutivo de Tarjetas

### Procedimientos del área :

- 9.1. Ingreso de Nuevo Socio a la Caja de Crédito
- 9.2. Apertura de Cuenta de Ahorro Corriente
- 9.3. Depósitos a Largo Plazo
- 9.4. Depósitos a Cuentas de Ahorro
- 9.5. Emisión de Tarjetas de Débito
- 9.6. Emisión de Tarjetas de Crédito
- 9.7. Entrega de Remesas Familiares
- 9.8. Envío de Remesas Familiares
- 9.9. Concesión de Préstamos a Microempresas
- 9.10. Supervisión de Préstamos a Microempresas
- 9.11. Concesión de Préstamos Personales
- 9.12. Gestión de Cobro de Créditos en Ventanilla

### Responsabilidades del Personal del Área de Negocios:

1. Atender y promocionar información sobre los diferentes productos y servicios que la caja ofrece a sus socios.
2. Captar fondos de los socios, mediante depósitos en cuentas ahorro y venta de acciones.
3. Promocionar la venta de todos los productos que ofrece la Caja de Crédito (créditos y ahorros) cumpliendo a cabalidad los procedimientos operativos.
4. Dar cumplimiento a las políticas, normas y reglamentos emitidos por FEDECREDITO, normativa interna y Leyes de la República de El Salvador.
5. Mantener actualizados los procedimientos propios de su área y actividad.
6. Procesar operaciones de caja recibidas durante el día.

	<b>9.1. PROCEDIMIENTO PARA INGRESO DE NUEVO SOCIO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.

2. **Nombre del procedimiento:**

Ingreso de nuevo socio a la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de C.V. de R.L.

3. **Objetivo:**

Aumentar el número de usuarios de los servicios financieros que presta la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, mediante el ingreso de nuevos socios a la cooperativa.

4. **Alcance:**

El procedimiento de Ingreso de Nuevo Socio a la Caja de Crédito, corresponde a los ejecutivos de depósitos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, entrega de remesas, depósitos y retiros de efectivo.

5. **Insumos:**

- ✓ Documento Único de Identidad (DUI) del cliente,
- ✓ Número de Identificación Tributaria (NIT) del cliente.
- ✓ Solicitud de Ingreso de Socio,
- ✓ Lista de Cautela.

6. **Resultados:**

- ✓ Copia de DUI del cliente,
- ✓ Copia de NIT del cliente,
- ✓ Factura de compra de acciones firmada y sellada.
- ✓ Comprobante de consulta en lista de cautela.
- ✓ Hoja conozca a su cliente.
- ✓ Solicitud completa de ingreso de socio.
- ✓ Expediente del cliente

7. **Políticas:**

El ingreso de un nuevo socio está regido por la caja de crédito bajo las siguientes políticas:

1. El cliente interesado de gozar de los productos y servicios que ofrece la caja de crédito deberá estar registrado como socio de la cooperativa; de lo contrario, deberá ingresarse como nuevo socio para obtener estos beneficios.
2. El número mínimo de acciones que debe adquirir el socio para gozar de los servicios de la caja de crédito es de 2.

	<b>9.1. PROCEDIMIENTO PARA INGRESO DE NUEVO SOCIO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

3. En cliente que ingrese a la sociedad por medio de un otorgamiento de crédito ó cada vez que obtenga uno, deberá adquirir 6 acciones por cada \$100.00 de crédito concedido.
4. El ingreso de un nuevo socio deberá ser autorizado por el gerente general o el jefe de negocios de la cooperativa.
5. El cliente interesado en ingresar a la sociedad deberá cumplir los siguientes requisitos:
  - Ser mayor de edad,
  - No encontrarse fichado en la lista de cautela,
  - Presentar la documentación requerida.

De no cumplir con alguno de los requerimientos mencionados, la persona no podrá ser ingresada como socio de la Caja de Crédito.

#### 8. Descripción del Procedimiento para Ingresar Nuevo Socio a la Caja de Crédito.

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar los servicios financieros.	El cliente se presenta a solicitar los servicios financieros que ofrece la Caja de Crédito.	Cliente	
2. Notificar al cliente de formar parte de la sociedad.	Si el cliente, es primera vez que llega a requerir los servicios de la financiera, notificar que para gozar de los servicios que se ofrecen debe formar parte de la sociedad, adquiriendo un mínimo de 2 acciones para aperturar una cuenta de ahorro y para adquirir créditos 6 acciones por cada \$100 de crédito solicitado.	Ejecutivo de Depósitos	
3. Aceptar o rechazar condición	Si el cliente acepta la condición, pasar al siguiente paso, de lo contrario finaliza el proceso.	Ejecutivo de Depósitos	
4. Solicitar documentos.	Se le solicita el Documento Único de Identidad (DUI) y el Número de Identificación Tributaria (NIT).	Ejecutivo de Depósitos	DUI y NIT

	<b>9.1. PROCEDIMIENTO PARA INGRESO DE NUEVO SOCIO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
5. Completar solicitud.	Llenar la solicitud de ingreso de socios, detallando la fecha, número de acciones, beneficiarios, firma y datos personales.	Ejecutivo de Depósitos	Solicitud de ingreso de socio
6. Ingresar al sistema datos personales y laborales del cliente	Ingresar al sistema en el modulo de clientes los datos personales y laborales del cliente, generar e imprimir hoja de conozca a su cliente que proporciona el sistema.	Ejecutivo de Depósitos	Hoja conozca a su cliente
7. Consultar Lista de Cautela	Consultar en el sistema si el cliente se encuentra en la lista de Cautela, si está fichado se detiene el proceso, de lo contrario se imprime el comprobante de la consulta.	Ejecutivo de Depósitos	Comprobante de consulta en lista de Cautela
8. Comprar acciones	Definir el tipo de socio en el sistema, si es socio Circunstancial, Inversionista o fundador. Comprar acciones e imprimir factura de compra de acciones, a la vez, colocar sello y firma de cancelado	Ejecutivo de Depósitos	Factura de compra de acciones
9. Solicitar efectivo de las Acciones	Solicitar el efectivo de las acciones adquiridas al cliente	Ejecutivo de Depósitos	
10. Firmar documentos	Pedir al cliente que firme la Solicitud de ingreso de socios con los datos del cliente y la hoja de conozca a su cliente.	Cliente	
11. Obtener copia de documentación	Obtener copia de los siguiente documentos: DUI, NIT, solicitud de ingreso de socio, hoja de conozca a su cliente, factura de compra de acciones.	Ejecutivo de Depósitos	
12. Revisar y Autorizar Documentación	Revisa los datos personales del cliente, avalando que estén de acuerdo al DUI y autoriza la documentación obtenida del procedimiento, colocando sello y firma	Gerente General, Jefe de Negocios	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.1. PROCEDIMIENTO PARA INGRESO DE NUEVO SOCIO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
13. Entregar documentación	Entregar al cliente la documentación original de DUI, NIT, factura de compra de acciones, copia de solicitud de ingreso de socio y hoja de conozca a su cliente.	Ejecutivo de Depósitos	
14. Despedir al cliente	Despedir al cliente con cortesía.	Ejecutivo de Depósitos	
15. Elaborar expediente	Elaborar expediente del cliente con la documentación obtenida en el procedimiento.	Ejecutivo de Depósitos	Expediente del cliente

 <p>Caja de Crédito <b>SAN PEDRO NONUALCO</b></p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.2. PROCEDIMIENTO PARA APERTURAR CUENTAS DE AHORRO CORRIENTE</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Aperturar Cuentas de Ahorro Corriente.
3. **Objetivo:**  
Minimizar el tiempo de espera de los socios para realizar una apertura de cuenta de ahorro corriente.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Apertura de Cuentas de Ahorro Corriente corresponde a los ejecutivos de depósitos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, entrega de remesas, depósitos y retiros de efectivo.
5. **Insumos:**
  - ✓ Documento Único de Identidad (DUI) del cliente,
  - ✓ Número de Identificación Tributaria (NIT) del cliente.
  - ✓ Número de socio del cliente
  - ✓ Monto en efectivo para aperturar la cuenta
6. **Resultados:**
  - ✓ Copia de DUI del cliente,
  - ✓ Copia de NIT del cliente,
  - ✓ Contrato de cuenta de ahorro corriente,
  - ✓ Copia del contrato de cuenta de ahorro corriente,
  - ✓ Libreta de cuenta de ahorro corriente.
7. **Políticas.**  
La apertura de cuentas de ahorro corriente que ofrece la Caja de Crédito se rige bajo las siguientes políticas:
  1. El monto mínimo para aperturar una cuenta de ahorro establecido por la Junta Directiva es de \$ 5.00 a \$10.00 éste puede ser en efectivo o cheques.
  2. Para toda transacción realizada por medio de cheques "salvo buen cobro" consultado y reservado, sea esta apertura o movimiento de depósito, entrará a un periodo de compensación de 6 días hábiles durante los cuales no se podrá realizar retiros de estos fondos.
  3. Los Socios que no sepan firmar pueden aperturar una cuenta de ahorro a su nombre en cualquier modalidad, estampando en el contrato sus huellas digitales del dedo pulgar de la mano derecha o en su defecto el de la mano izquierda y a falta de estos dos, cualquiera de las manos. Para poder hacer

	<b>9.2. PROCEDIMIENTO PARA APERTURAR CUENTAS DE AHORRO CORRIENTE</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

retiros deberá solicitar a una persona natural mayor de 18 años para que firme a ruego. Ningún empleado de La Caja de Crédito podrá firmar a ruego, para que un socio efectúe su retiro.

4. Se abrirán cuentas a nombre de una o más personas (Mancomunadas o autorizadas), conjuntas o indistintamente, las cuales deberán autorizar cualquier retiro de efectivo o modificación de registro en dichas cuentas.
5. Para personas Naturales, será requisito indispensable para aperturar una cuenta de ahorro en cualquier modalidad ser Socio de La Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, haber cumplido 18 años y portar documentos de identificación personal con foto (DUI, NIT, Pasaporte Nacional o Extranjero).
6. El cliente debe comprobar la procedencia del dinero a depositar en la cuenta de ahorro corriente a aperturar, de no ser así se detiene el proceso.
7. La entrega de una cuenta de ahorro corriente debe ser autorizada por el gerente general o el jefe de negocios de la Caja de Créditos.

#### 8. Descripción del Procedimiento para Aperturar Cuentas de Ahorro Corriente.

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar el servicio de cuenta de ahorro corriente	El cliente se presenta a solicitar el servicio de cuenta de ahorro corriente.	Cliente	
2. Solicitar documentos.	Solicitar el Documento Único de Identidad (DUI), Número de Identificación Tributaria (NIT) o pasaporte para extranjeros para identificar al cliente	Ejecutivo de Depósitos	DUI, NIT o Pasaporte para extranjeros.
3. Ingresar información del cliente al sistema	Ingresar al sistema, en el modulo de captación y determinar el tipo de cuenta en la opción instrumento y registrar la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beneficiarios,</li> <li>✓ Persona autorizada a retirar en caso de que así lo desee el cliente,</li> <li>✓ Origen de los fondos que deposita el cliente,</li> <li>✓ Monto a manejar en la cuenta.</li> </ul>	Ejecutivo de Depósitos	



**9.2. PROCEDIMIENTO PARA APERTURAR CUENTAS DE AHORRO**

**CORRIENTE**

**ÁREA DE NEGOCIOS**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad que está depositando</li> <li>✓ Tasa de interés a la que quedarán sujetos los ahorros del cliente.</li> </ul>		
4. Asociar números de libreta y de cuenta	Ingresar en el módulo de accionista el código del cliente para generar los datos que llevará la libreta, asociar los números que contiene la libreta y la cuenta de ahorro.	Ejecutivo de Depósitos	Libreta de Ahorro
5. Imprimir encabezado de la libreta de ahorro	Imprimir el encabezado de la libreta de ahorro del cliente y el contrato de cuenta de ahorro	Ejecutivo de Depósitos	Libreta de ahorro y contrato de cuenta
6. Solicitar el efectivo	Solicitar el efectivo del depósito al cliente	Ejecutivo de Depósitos	
7. Realizar el depósito en la cuenta del cliente	Hacer el respectivo depósito en la cuenta de ahorro del cliente.	Ejecutivo de Depósitos	Hoja de depósito
8. Registrar el depósito en la libreta.	Imprimir en la libreta de ahorro el depósito del cliente.	Ejecutivo de Depósitos	
9. Firmar contrato de cuenta	El cliente firma el contrato de cuenta de ahorro corriente	Cliente	
10. Obtener copia de documentos	Hacer copia del contrato de cuenta, DUI, NIT o Pasaporte del cliente	Ejecutivo de Depósitos	Copia de DUI, NIT o Pasaporte.
11. Revisar y Autorizar Documentación	Revisa documentación obtenida del procedimiento y autoriza la entrega de la cuenta de ahorro	Gerente General/ Jefe de Negocios	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.2. PROCEDIMIENTO PARA APERTURAR CUENTAS DE AHORRO CORRIENTE</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12. Entregar documentación	Entregar al cliente la documentación en copia y original	Ejecutivo de Depósitos	
13. Despedir al cliente	Despedir al cliente con cortesía.	Ejecutivo de Depósitos	
14. Archivar	Archivar copias en el expediente del cliente	Ejecutivo de Depósitos	

	<b>9.3. PROCEDIMIENTO PARA DEPÓSITOS A LARGO PLAZO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Depósitos a Largo Plazo
3. **Objetivo:**  
Proporcionar asesoría completa previo a un depósito a plazo, a fin de satisfacer las expectativas del cliente sobre la colocación de su dinero en un tiempo determinado.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de depósitos a largo plazo corresponde a los ejecutivos de depósitos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, entrega de remesas, depósitos y retiros de efectivo.
5. **Insumos:**
  - ✓ Documento Único de Identidad (DUI) del cliente,
  - ✓ Número de Identificación Tributaria (NIT) del cliente.
  - ✓ Número de socio del cliente
  - ✓ Monto en efectivo a depositar la cuenta
6. **Resultados:**
  - ✓ Copia de DUI del cliente,
  - ✓ Copia de NIT del cliente,
  - ✓ Certificado de Depósito.
7. **Políticas.**
  1. Se consideran Depósitos a Plazo fijo, aquellas sumas de dinero que recibe La Caja de Crédito y que sólo pueden ser retiradas por los depositantes al vencimiento del plazo estipulado en los respectivos Certificados, y contra la presentación de estos.
  2. Edad mínima para celebrar contrato de Depósitos a Plazo para personas naturales es de 18 años
  3. La cantidad mínima de apertura de Depósito a Plazo Fijo es de \$100.00, no existe límite para la cantidad máxima con la que se puede aperturar un depósito a plazo fijo.
  4. Cuando el depósito sea mancomunado, será necesaria la incorporación de todas las personas titulares en el certificado de depósito debiendo estos ser socios.
  5. Los plazos establecidos para la apertura de Depósitos a Plazo Fijo son: 30, 60, 90, 180, 360 días y más, según lo estime La Caja de Crédito.

 <p>Caja de Crédito <b>SAN PEDRO NONUALCO</b></p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.3. PROCEDIMIENTO PARA DEPÓSITOS A LARGO PLAZO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

6. Los Depósitos a Plazo devengarán la tasa de interés que proponga el Comité de Gerencia y apruebe la Junta Directiva de La Caja de Crédito, sujeta a aumento o disminución, de acuerdo a las fluctuaciones de las tasas de mercado, debiendo ser publicada en carteleras ubicadas en las oficinas de atención al cliente.
7. Las tasas de interés podrán ser negociadas con los Socios, considerando el monto de apertura y su plazo. La apertura de una cuenta con tasa negociada será autorizada por el Gerente de La Caja de Crédito y el Jefe de Negocios de acuerdo a lineamientos de la Junta Directiva.
8. La Caja de Crédito está obligada a publicar los cambios en las tasas de interés con un mínimo de ocho días de anticipación a su vigencia.
9. Los intereses serán calculados diariamente con base a días calendario, según la fecha de apertura y se causarán a partir del día del depósito hasta el día anterior en que se cumpla el período de pago pactado en el certificado.
10. Los intereses generados por un depósito a plazo fijo se podrán capitalizar de acuerdo a la política de La Caja. quedando a criterio del Socio que la cancelación de capital más intereses sean abonados a una cuenta de ahorro o cancelados a través de cheque al vencimiento del depósito.
11. Los intereses devengados serán pagados de conformidad a lo pactado entre el depositante y La Caja de Crédito, de acuerdo a los siguientes periodos: mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento.
12. Sí la apertura se efectúa con cheque o giro(s) el certificado original se entregará al cliente hasta que los fondos hayan sido compensados por el Banco (dentro de 8 días hábiles respectivamente), entregando al cliente una fotocopia del certificado o constancia de retención del certificado.
13. Los titulares de Depósitos a Plazo Fijo, podrán designar uno o más beneficiarios a efecto de que al ocurrir su fallecimiento, y al vencer el Certificado, se les entregue el importe del depósito más los respectivos intereses no cobrados.
14. La Caja de Crédito conservará en su poder un duplicado del certificado de Depósito a Plazo Fijo, como aceptación de las condiciones pactadas, el cual servirá como comprobante contable, que funcionará además como registro de firmas del titular.
15. La Caja de Crédito podrá sustituir un certificado de depósitos a plazo a petición de su titular, por deterioro, o destrucción parcial, siempre que en este subsistan los datos necesarios para su identificación.

**8. Desarrollo del Procedimiento para Depósitos a Largo Plazo.**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar el servicio de depósito a largo plazo	El cliente se presenta a solicitar el servicio de cuenta de ahorro a plazo.	Cliente	
2. Solicitar documentos.	Solicitar el Documento Único de Identidad (DUI) y el Número de Identificación Tributaria (NIT) del cliente para identificarlo.	Ejecutivo de Depósitos	DUI y NIT
3. Asesorar al cliente.	Informar al cliente el efectivo mínimo a captar a plazos de \$100, tiempo de plazo que son de 1 mes, 2 meses, 3 meses, 6 meses y 1 año, tasas de intereses vigentes y tipo de pago de los intereses.	Ejecutivo de Depósitos	
4. Establecer plazo y tasa de interés.	Convenir con el cliente el tiempo y la tasa de interés en que quedará a plazo el dinero.	Cliente	
5. Elección del tipo de pago de intereses	Consultar al cliente el tipo de pago de los intereses. Estos tipos son los siguientes: en efectivo, en cuenta de ahorro corriente, en depósitos a cuenta de ahorro de un banco.	Ejecutivo de Depósitos	
6. Pago en efectivo	Si el cliente requiere el pago en efectivo se le especifica el tiempo en que llegará a retirarlos.	Ejecutivo de Depósitos	
7. Pago en cuenta de ahorro corriente	Si el cliente lo requiere en cuenta de ahorro corriente, se debe solicitar el número de cuenta o en caso de que no posea debe aperturarle una, realizando el procedimiento de apertura de cuenta de ahorro corriente	Ejecutivo de Depósitos	Libreta de Cuenta de Ahorro Corriente
8. Pago mediante cuenta de ahorro bancaria	Si el cliente solicita que se transfiera los intereses a una cuenta de ahorro en un banco u otra cooperativa, debe proporcionar el nombre del banco o cooperativa y el número de cuenta donde se requiere que se le deposite.	Ejecutivo de Depósitos	

	<b>9.3. PROCEDIMIENTO PARA DEPÓSITOS A LARGO PLAZO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
9. Ingresar código del cliente en el sistema	Ingresar código del cliente en la opción mantenimiento de cuentas en el modulo de captación, y determinar el tipo de cuenta en el campo instrumento.	Ejecutivo de Depósitos	
10. Registrar datos del certificado de Depósito	Registrar en datos de control lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monto a depositar,</li> <li>✓ Fecha de emisión del certificado,</li> <li>✓ Fecha de vencimiento del certificado,</li> <li>✓ Tasa de interés,</li> <li>✓ Forma de pago de los intereses,</li> <li>✓ Periodicidad de pago de los intereses.</li> </ul>	Ejecutivo de Depósitos	
11. Solicitar efectivo de depósito	Solicitar al cliente el efectivo del depósito.	Ejecutivo de Depósitos	
12. Imprimir certificados de Depósito.	Imprimir 3 certificados que genera el sistema en el modulo de captación	Ejecutivo de Depósitos	Certificados de Depósitos
13. Obtener copia de documentos	Hacer copia del DUI, NIT del cliente.	Ejecutivo de Depósitos	Copia de DUI y NIT
14. Revisar y Autorizar Documentación	Revisar documentación obtenida del procedimiento y autorizar la entregar del certificado de depósito.	Gerente General/ Jefe de Negocios	
15. Entregar Documentación	Entregar al cliente la documentación en original	Ejecutivo de Depósitos	
16. Recibir documentación	DUI, NIT. Certificado de Depósito a Plazo	Cliente	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p>	<b>9.3. PROCEDIMIENTO PARA DEPÓSITOS A LARGO PLAZO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
17. Despedir al cliente	Despedir al cliente con cortesía.	Ejecutivo de Depósitos	
18. Archivar	Archivar un certificado en Bóveda y uno en el expediente del cliente	Ejecutivo de Depósitos	

	<b>9.4. PROCEDIMIENTO PARA DEPÓSITOS A CUENTAS DE AHORRO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.

2. **Nombre del procedimiento:**

Procedimiento para Depósitos a Cuentas de Ahorro

3. **Objetivo:**

Facilitar la captación de los ahorros de los clientes, realizando los pasos correspondientes al procedimiento.

4. **Alcance:**

El procedimiento de Depósitos a Cuenta de Ahorro, corresponde a los ejecutivos de depósitos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, entrega de remesas, depósitos y retiros de efectivo.

5. **Insumos:**

- ✓ Libreta de ahorro,
- ✓ Formulario de depósito,
- ✓ Monto en efectivo a depositar

6. **Resultados:**

- ✓ Documento Único de Identidad (DUI)
- ✓ Libreta de ahorro posteada.
- ✓ Nota de Abono.

	<b>9.4. PROCEDIMIENTO PARA DEPÓSITOS A CUENTAS DE AHORRO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

### 7. Desarrollo del Procedimiento para Depósitos a Cuentas de Ahorro

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. El cliente se presenta a la Caja	El Socio se acerca a Caja, comunicando la operación de depósito que desea realizar.	Cliente	
2. Solicitar efectivo y libreta de ahorro	Solicita al Socio la cantidad, la libreta de ahorros y DUI, para luego proceder a llenar el formulario de depósito, si es el titular de la cuenta. Si no es el titular, esta operación podrá realizarse sin libreta y se procede a llenar nota de abono en el formato del sistema, imprimiendo original y copia.	Ejecutivo de Depósito	Libreta de ahorros, formulario de depósito, DUI, Nota de Abono
3. Firmar Hoja de Depósito	Solicita al Socio o la persona que realizará el depósito, que firme la hoja de depósito o la nota de abono.	Cliente	
4. Registrar el Depósito.	En el sistema verifica el número de cuenta y procede a hacer el registro del ingreso, posteando la libreta, si ha sido con nota de abono la operación quedará con estatus de posteo pendiente.	Ejecutivo de Depósito	
5. Entregar Documentos.	Entrega al Socio, libreta posteada o copia de nota de abono y DUI.	Ejecutivo de Depósito	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p>SISTEMA FEDECREDITO</p>	<b>9.5. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.

2. **Nombre del procedimiento:**

Procedimiento para Emisión de Tarjetas de Débito.

3. **Objetivo:**

Facilitar la emisión y entrega de tarjetas de débito a los socios que mantienen activa la cuenta de ahorro corriente, a la vez, promover su uso.

4. **Alcance:**

El procedimiento de Emisión de Tarjetas de Débito corresponde a los ejecutivos de Tarjetas que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, emisión de tarjetas de débito y crédito.

5. **Insumos:**

- ✓ Número de socio del cliente
- ✓ Número de cuenta de ahorro corriente
- ✓ Libro de salida o entrega de tarjetas de débito

6. **Resultados:**

- ✓ Sobre PIN
- ✓ Tarjeta de Débito
- ✓ Afiche con los productos de la Caja de Crédito.
- ✓ Contrato de tarjeta de Débito.

7. **Políticas:**

La emisión de una tarjeta de débito está regida por la caja de crédito bajo las siguientes políticas:

1. El cliente interesado en obtener una tarjeta de Débito, deberá poseer una cuenta de ahorro corriente activa para gozar de los beneficios.
2. El saldo mínimo que deberá tener una cuenta de ahorro corriente para emitir una tarjeta débito, es de \$50.00
3. El cliente deberá cancelar una membresía mensual por el uso de la tarjeta de Débito, así como, por retiros de dinero en el exterior, reposición, cambio de pines, carta de protección contra robos y hurtos.

	<b>9.5. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

### 8. Desarrollo del Procedimiento para Emisión de Tarjetas de Débito

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar tarjeta de Débito	El cliente se presenta a la Caja de Crédito a solicitarla	Cliente	
2. Crear solicitud en viflow	Crear una solicitud en el programa Viflow	Ejecutivo de Tarjetas	Solicitud de Tarjeta de Débito
3. Ingresar número de cuenta de ahorro corriente	Ingresar el número de cuenta de ahorro de la cual quiere tener la tarjeta de débito.	Ejecutivo de Tarjetas	
4. Seleccionar seguro de la tarjeta	Se selecciona la tarjeta con seguro o sin seguro.	Ejecutivo de Tarjetas	
5. Imprimir sobre PIN y nombre del cliente en la tarjeta	Imprimir el nombre del cliente en la tarjeta y sobre PIN, uno para el expediente y otro para el cliente.	Ejecutivo de Tarjetas	Sobre PIN, Tarjeta de Débito
6. Desbloquear la tarjeta de débito	Desbloquear la tarjeta de débito, ingresando el PIN contenido en el sobre.	Ejecutivo de Tarjetas	
7. Correr la solicitud en Viflow y Banworks	Correr en Viflow y Banworks la solicitud de la tarjeta de débito para que se active en los cajeros automáticos.	Ejecutivo de Tarjetas	
8. Consultar en el sistema el desbloqueo de la tarjeta	Consultar en el sistema Banworks, si la tarjeta está desbloqueada	Ejecutivo de Tarjetas	
9. Anotar en el libro de salida o entrega	Anotar en el libro de salida o entrega de la tarjeta débito que se le entregó al cliente	Ejecutivo de Tarjetas	Libro de Salida de Tarjeta de Débito
10. Imprimir contrato de tarjeta de Débito	Imprimir contrato de tarjeta de débito que genera el sistema	Ejecutivo de Tarjetas	Contrato de Tarjeta.

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.5. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE TARJETAS DE DÉBITO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
11. Firmar contrato	Cliente firma el contrato, haciendo constar que acepta las condiciones de la emisión de la tarjeta de débito	cliente	
12. Entregar al cliente documentación	Entregar al cliente la tarjeta de débito, sobre PIN y un afiche que ofrece los productos de la Caja de Crédito.	Ejecutivo de Tarjetas	Afiche Promocional
13. Asesorar sobre comisiones	Informar al cliente las comisiones por retiros de efectivo en el país y en el exterior, reposición de la tarjeta, cambio de PIN, carta de protección contra robos y otros.	Ejecutivo de Tarjetas	
14. Despedir al cliente con cortesía	Despedir al cliente con cortesía	Ejecutivo de Tarjetas	
15. Archivar	Archivar en el expediente del cliente, el sobre PIN y copia del contrato de tarjeta de débito	Ejecutivo de Tarjetas	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p>SISTEMA FEDECRÉDITO</p>	<b>9.6. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Emisión de Tarjetas de Crédito.
3. **Objetivo:**  
Garantizar que la emisión de la tarjeta de crédito se realice de acuerdo a los estándares establecidos por la Caja de Crédito.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Emisión de Tarjetas de Crédito corresponde a los ejecutivos de Tarjetas que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, emisión de tarjetas de débito y crédito.
5. **Insumos:**
  - ✓ Número de socio del cliente
  - ✓ Solicitud de préstamo personal
  - ✓ Expediente del cliente
  - ✓ Documentos con las características de la emisión
6. **Resultados:**
  - ✓ Sobre PIN
  - ✓ Tarjeta de Crédito
  - ✓ Afiche con los productos de la Caja de Crédito.
  - ✓ Contrato de tarjeta de Crédito.
7. **Políticas.**
  1. La tarjeta de crédito se concederá a clientes que demuestren, según sus ingresos y egresos, capacidad de pago y buena moral de pago, lo cual se comprobará mediante un análisis exhaustivo, que lo efectuará el ejecutivo responsable del trámite del crédito; caso que presentará en el respectivo Comité.
  2. Toda persona que solicite un crédito, deberá demostrar capacidad de pago y se investigará obligatoriamente en las siguientes instituciones:
    - Central de Riesgos de FEDECRÉDITO.
    - Listas de cautela.
    - Reportes de cartera saneada.
    - Sistema Financiero de el Salvador.

	<b>9.6. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

- INFORED.
3. El cliente deberá cancelar una membresía mensual por el uso de la tarjeta de Crédito, así como, por retiros de dinero en el exterior, reposición, cambio de pines, carta de protección contra robos y hurtos.
  4. La tarjeta de Crédito deberá ser autorizada por el comité de Crédito, así como por PTC Guatemala, de lo contrario no se podrá emitir dicha tarjeta.

#### 8. Desarrollo del Procedimiento para Emisión de Tarjetas de Crédito

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar la tarjeta de crédito	El cliente se presenta a la Caja de Crédito a solicitarla.	Cliente	
2. Llenar solicitud de préstamo personal	Completar la solicitud para adquirir préstamo personal a través de la tarjeta de débito.	Ejecutivo de Tarjetas	Solicitud de préstamo personal
3. Adjuntar la solicitud al expediente del cliente.	Agregar al expediente del cliente la solicitud de crédito para enviar a Comité de Crédito	Ejecutivo de Tarjetas	
4. Aprobar o rechazar el préstamo	Analizar la situación financiera del cliente y aprobar o rechazar el crédito.	Comité de Créditos	
5. Clasificación de la tarjeta de Crédito	Si se aprobó el crédito, se clasifica de acuerdo a las características de la emisión, de lo contrario, termina el procedimiento	Ejecutivo de Tarjetas	
6. Crear solicitud en Viflow	Crear solicitud en el programa Viflow.	Ejecutivo de Tarjetas	
7. Enviar información para su autorización a PTC	Enviar la solicitud de Viflow a PTC Guatemala para su respectiva autorización de la tarjeta de crédito	Ejecutivo de Tarjetas	

	<b>9.6. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
8. Retirar sobre PIN y contrato de tarjeta de Crédito.	Solicitar a FECEDRÉDITO el sobre PIN y contrato de tarjeta de crédito resultante de la información enviada a PTC.	Mensajero	Contrato de tarjeta de crédito
9. Enviar autenticar contrato de tarjeta de crédito	Enviar autenticar la información recibida de FEDECRÉDITO, una para el cliente y otra para el expediente del cliente.	Ejecutivo de Tarjetas	
9. Firmar contrato	Firmar el contrato de tarjeta de crédito por el cliente y el representante legal.	Cliente y representante legal.	
10. Entregar al cliente documentación	Entregar al cliente la tarjeta de crédito, sobre PIN, copia del contrato de la tarjeta de crédito autenticado.	Ejecutivo de Tarjetas	
11. Archivar	Archivar los documentos en el expediente del cliente	Ejecutivo de Tarjetas	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p>SISTEMA FEDECREDITO</p>	<b>9.7. PROCEDIMIENTO PARA ENTREGA DE REMESAS FAMILIARES</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.

2. **Nombre del procedimiento:**

Procedimiento para Entrega de Remesas Familiares

3. **Objetivo:**

Garantizar la entrega en el menor tiempo posible de las remesas al titular que va dirigida.

4. **Alcance:**

El procedimiento de Entrega de Remesas Familiares corresponde a los ejecutivos de depósitos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, emisión de tarjetas de débito y crédito.

5. **Insumos:**

- ✓ DUI,
- ✓ Copia de pasaporte en caso de extranjeros,
- ✓ Clave de envío de la remesa,
- ✓ NIT y declaración jurada de remesas de \$1,000 en adelante.

6. **Resultados:**

- ✓ Copia de DUI, NIT y declaración jurada de remesas de \$1,000 en adelante
- ✓ Comprobante de remesa familiar
- ✓ Monto en efectivo de la remesa.

7. **Políticas:**

La entrega de remesas familiares está regida por la caja de crédito bajo las siguientes políticas:

1. El cliente que se presente a retirar la remesa debe presentar el documento de identidad vigente, en caso de extranjeros el pasaporte, de no ser así, no se hace la entrega de la remesa.
2. Las remesas de \$1000.00 ó pasen de este monto, el cliente deberá hacer una declaración jurada sobre el monto a recibir.
3. Verificar que la identidad del cliente coincida con la del documento de identidad, de lo contrario, notificar a oficialía de cumplimiento para tomar las medidas respectivas.
4. El cliente deberá comprobar la cantidad y procedencia de la remesa, de no hacerlo, no se entregará la remesa.
5. El monto máximo de pago de remesas familiares en ventanilla es de \$4,000.00 y \$10,000 en cuenta de ahorro.



## 9.7. PROCEDIMIENTO PARA ENTREGA DE REMESAS FAMILIARES

75

### ÁREA DE NEGOCIOS

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

### 8. Desarrollo del Procedimiento para Entrega de Remesas Familiares.

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar Remesa Familiar	El cliente se presenta a la Caja de Crédito a solicitarla	Cliente	
2. Solicitar documentación al cliente	Solicitar al cliente lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DUI,</li> <li>✓ Copia de pasaporte en caso de extranjeros,</li> <li>✓ Clave de envío de la remesa,</li> <li>✓ Copia de DUI, NIT y declaración jurada de remesas de \$1,000 en adelante.</li> </ul>	Ejecutivo de Depósito	DUI, NIT, copia de pasaporte.
3. Identificar al cliente	Identificar al cliente comparándolo con el DUI o pasaporte.	Ejecutivo de Depósito	
4. Cuestionar al cliente	Cuestionar al cliente con respecto a: ¿quién le envía?, ¿cuánto le envía?, ¿cuándo colocó la remesa? y ¿lugar de donde le envía?.	Ejecutivo de Depósito	
5. Buscar remesa en el sistema	Buscar en el sistema de acuerdo a la agencia de remesa el nombre completo, número de DUI y clave de la remesa.	Ejecutivo de Depósito	
6. Imprimir comprobantes	Imprimir comprobante para caja y cliente.	Ejecutivo de Depósito	Comprobante de remesa
7. firmar o colocar huella en el comprobante	Firmar o colocar huella en el comprobante	Cliente	
8. Firmar y sellar comprobante	Firmar y sellar de entregado la remesa.	Ejecutivo de Depósito	
9. Entregar efectivo	Entregar el efectivo y comprobante al cliente.	Ejecutivo de Depósito	
10. Archivar	Archivar el comprobante como soporte de la transacción.	Ejecutivo de Depósito	

	<b>9.8. PROCEDIMIENTO PARA ENVÍO DE REMESAS FAMILIARES</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.

2. **Nombre del procedimiento:**

Procedimiento para Envío de Remesas Familiares

3. **Objetivo:**

Facilitar al socio el envío de dinero a los titulares en exterior del país.

4. **Alcance:**

El procedimiento de Envío de Remesas Familiares corresponde a los ejecutivos de depósitos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo, entrega de remesas, depósitos y retiros de efectivo.

5. **Insumos:**

- ✓ DUI,
- ✓ NIT,
- ✓ Copia de pasaporte en caso de extranjeros,
- ✓ Formulario y declaración jurada.
- ✓ Monto en efectivo del envío.

6. **Resultados:**

- ✓ Copia de DUI, NIT y declaración jurada de envíos de \$1,000 en adelante
- ✓ Claves de remesa
- ✓ Formulario completo
- ✓ Comprobantes de envío.

7. **Políticas**

1. El cliente que requiera el servicio de envío de remesa, deberá presentar el documento único de identidad o pasaporte en caso de los extranjeros.
2. El envío de remesas de \$1000.00 ó mayores a este monto, el cliente deberá hacer una declaración jurada sobre el monto a enviar.
3. El envío de remesas requiere del pago de una comisión establecida por la Caja de Crédito.



## 9.8. PROCEDIMIENTO PARA ENVÍO DE REMESAS FAMILIARES

77

### ÁREA DE NEGOCIOS

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

### 8. Desarrollo del Procedimiento para Envío de Remesas Familiares

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar el servicio de envío de remesa	El cliente solicita el servicio de envío de remesa.	Cliente	
2. Asesorar al cliente	Informar sobre los límites de envío y requisitos en montos mayores a \$1000.00	Ejecutivo de Depósito	
3. Solicitar documentos de identidad	Solicitar documento de identidad, si son montos mayores a \$1000.00 son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DUI,</li> <li>✓ Pasaporte en caso de extranjeros,</li> <li>✓ NIT,</li> <li>✓ formulario completo y declaración jurada.</li> </ul>	Ejecutivo de Depósito	DUI, NIT y Declaración Jurada.
4. Verificar información	Verificar la información.	Ejecutivo de Depósito	
5. Ingresar información	Ingresar la información para envío en el sistema.	Ejecutivo de Depósito	
6. Cotizar comisiones	Ejecutar cotización con respecto a la comisión por envío.	Ejecutivo de Depósito	
7. Verificar remesa en el sistema	Revisar en el sistema que se encuentre la remesa.	Ejecutivo de Depósito	
8. Informar el monto de envío a recibir	Comunicar al cliente el monto a recibir el familiar.	Ejecutivo de Depósito	
9. Solicitar efectivo de la remesa	Solicitar el efectivo.	Ejecutivo de Depósito	
10. Procesar datos	Procesar los datos	Ejecutivo de Depósito	
11. Imprimir documentación.	Imprimir los comprobantes, claves e informar cuando puede reclamar el dinero.	Ejecutivo de Depósito	Comprobantes de remesa

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.8. PROCEDIMIENTO PARA ENVÍO DE REMESAS FAMILIARES</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12. Entregar documentos al cliente	Entregar los documentos al cliente.	Ejecutivo de Depósito	
13. Archivar	Archivar copia de los documentos como soporte de la operación.	Ejecutivo de Depósito	



## 9.9. PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS A MICROEMPRESAS

79

### ÁREA DE NEGOCIOS

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

1. **Área Administrativa:** Negocios.

2. **Nombre del procedimiento:**

Procedimiento para Concesión de Préstamos a Microempresas

3. **Objetivo:**

Proporcionar un diagnóstico financiero de las microempresas al momento de concederles un crédito, garantizando así la recuperación de la inversión.

4. **Alcance:**

El procedimiento de Concesión de Préstamos a Microempresas corresponde a los ejecutivos de créditos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de concesión de créditos a microempresas, créditos personales, créditos hipotecarios y créditos de vivienda.

5. **Insumos:**

- ✓ DUI,
- ✓ NIT,
- ✓ Calificación de las centrales de riesgos
- ✓ Formato de Solicitud de crédito a la microempresa
- ✓ Formato de Hoja de cálculo de los costos de la unidad productiva
- ✓ Formato de Designación de notario
- ✓ Formato de Solicitud de seguro de deuda
- ✓ Formato de Declaración de salud
- ✓ Formato de Declaración jurada.
- ✓ Expediente del cliente
- ✓ Libro de comité

6. **Resultados:**

- ✓ Copia de DUI, NIT,
- ✓ Solicitud de crédito a la microempresa completa
- ✓ Liquidez disponible
- ✓ Solicitud de Seguro de deuda
- ✓ Declaración jurada
- ✓ Contrato de crédito autenticado
- ✓ Garantías prendarias autenticadas



## 9.9. PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS A MICROEMPRESAS

80

### ÁREA DE NEGOCIOS

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

#### 7. Políticas para la Concesión de Préstamos a Microempresas.

1. Se atenderán personas naturales y jurídicas que demuestren experiencia de por lo menos un año de ser propietarios del negocio.
2. Para el sector comercio se atenderán, preferentemente, los negocios que se ubiquen en puestos fijos, sean estos propios o arrendados; estos últimos deberán presentar sus respectivos contratos de arrendamiento, en el caso de vendedores ambulantes se deberá de constatar los lugares o rutas de venta demás se deberá de realizar visita al lugar de residencia para evaluar las condiciones en las que vive y los volúmenes de mercadería que este maneja.
3. Para el sector servicio, específicamente para el sub-sector transporte terrestre, los empresarios solicitantes deberán ser propietarios de por lo menos una unidad que ya estuviera en circulación.
4. En el Sector de la Micro y Pequeña Empresa, se atenderán solicitudes hasta donde lo permita la capacidad de pago y las garantías del solicitante.
5. Los créditos se concederán a clientes que demuestren, según sus ingresos y egresos, capacidad de pago, rentabilidad en su negocio y buena moral de pago, lo cual se comprobará mediante un análisis exhaustivo, que lo efectuará el ejecutivo responsable del trámite del crédito; caso que presentará en el respectivo Comité.
6. Toda persona natural y jurídica (Deudor y co-deudor) que solicite un crédito, deberá demostrar capacidad de pago y se investigará obligatoriamente en las siguientes instituciones:
  - ✓ Central de Riesgos de FEDECREDITO.
  - ✓ Listas de cautela.
  - ✓ Reportes de cartera saneada.
  - ✓ Sistema Financiero de El Salvador.
  - ✓ INFORED.
7. Únicamente se aceptarán como deudores y codeudores de crédito, a los que estén calificados por la Caja de Crédito o por otras Instituciones como clientes "A1, A2" o "B"; otras calificaciones de menor riesgo previo análisis y visto bueno del Gerente.
8. En toda garantía prendaria, el solicitante debe demostrar que es el propietario de los bienes dados en garantía, presentando las facturas respectivas o en su defecto declaración jurada.
9. Todo vehículo automotor dado en garantía prendaria, deberá ser inscrito en las oficinas de SERTRACEN (obligatoriamente).



## 9.9. PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS A MICROEMPRESAS

81

### ÁREA DE NEGOCIOS

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

10. Se aceptarán como garantía de los créditos:
  - ✓ Hipoteca sobre inmuebles debidamente inscritos o inscribibles, libre de gravámenes,
  - ✓ Prendas con desplazamiento,
  - ✓ Firma solidaria,
  - ✓ Fondo de Garantía Progape o Progara,
  - ✓ Póliza de Desempleo (aplicable a los créditos sin fiador)
11. Los plazos a otorgar estarán relacionados con la naturaleza de la inversión, capacidad de pago y a lo establecido por la respectiva fuente de financiamiento.
12. En relación a los diferentes tipos de garantías, que la Institución aceptará para el trámite de crédito y forma de funcionamiento de cada una de ellas, se mencionan a continuación:
  - ✓ Garantía Personal, permite a los deudores tener a otras personas como codeudores solidarios del crédito, estos pueden ser empleados públicos o privados de empresas reconocidas, comerciantes y propietarios, siempre y cuando demuestren que tienen capacidad de pago. El análisis para aceptar a un codeudor solidario será similar al realizado al deudor principal.
  - ✓ Garantía Prendaria, permite a los deudores que poseen automotores (vehículos, camiones, buses, etc.), electrodomésticos, mobiliario del negocio, etc., puedan dejarlos en garantía.
  - ✓ Garantía Hipotecaria, permite a los deudores y codeudores solidarios, que poseen inmuebles a su nombre debidamente inscritos o inscribibles, darlos en garantía, los cuales serán gravados con hipoteca en los diferentes Registros de la Propiedad.
13. Las tasas de interés nominales y tasas de interés efectivas, que son aplicables a los créditos normales y créditos refinanciados, serán fijados por la Junta Directiva de la Caja de Crédito.



**9.9. PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS A MICROEMPRESAS**

**ÁREA DE NEGOCIOS**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

**8. Desarrollo del Procedimiento para Concesión de Préstamos a Microempresas.**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar crédito para microempresa	El cliente se presenta o llama vía teléfono a la Caja de Crédito para solicitar un crédito para su negocio.	Cliente	
2. Visitar al cliente	Visitar al cliente en su negocio en su negocio.	Ejecutivo de Crédito	
3. Entrevistar al cliente	Entrevistar al cliente	Ejecutivo de Crédito	
4. Ingreso del cliente a la sociedad	Si el cliente es primera vez que requiere los servicios de la financiera se realiza el procedimiento de Ingreso de Nuevo Socio a la Sociedad Cooperativa	Ejecutivo de Crédito	Solicitud de ingreso de socio
5. Buscar en las centrales de riesgo	Buscar al cliente en las centrales de riesgo	Ejecutivo de Crédito	
6. Si el cliente que se encontró en las centrales de riesgo.	Si el cliente se encontró en las centrales de riesgo y su calificación no es apta para proporcionar crédito en la financiera, se detiene el proceso	Ejecutivo de Crédito	
7. Solicitar documentos de identidad	Solicitar al cliente el DUI y NIT.	Ejecutivo de Crédito	DUI, NIT
8. Llenar solicitud de Crédito a la Microempresa.	Completar la solicitud de crédito a la microempresa con los datos personales del microempresario, datos del conyugue, datos laborales del propietario del negocio, referencias familiares, personales, bancarias o comerciales, destino del crédito, Fiadores, garantías prendarias o hipotecarias.	Ejecutivo de Crédito	Solicitud de Crédito a la Microempresa
9. Describir el activo fijo	Detallar el activo fijo a la fecha de la solicitud, especificando cantidad, descripción y valor económico.	Ejecutivo de Crédito	



**9.9. PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS A MICROEMPRESAS**

**ÁREA DE NEGOCIOS**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
10. Inventariar la mercadería del Negocio	Inventariar la mercadería y otros, que posee a la fecha de la solicitud, especificando cantidad, descripción y valor económico.	Ejecutivo de Crédito	
11. Elaborar hoja de descripción de garantía prendaria	Elaborar hoja de descripción y evaluación de la garantía en prenda a otorgar a la Caja de Crédito, precisando la cantidad, el bien mueble ofrecido en garantía, descripción, ubicación y valor económico	Ejecutivo de Crédito	Hoja de descripción de garantía
12. Solicitar el título de propiedad de la garantía	Solicitar al cliente la escritura del bien inmueble o el título de propiedad del vehículo como garantía	Ejecutivo de Crédito	
13. Llenar hoja de cálculo de los costos	Llenar la hoja de Cálculo de los costos de la unidad productiva.	Ejecutivo de Crédito	Hoja de cálculo de costos
14. Calcular los costos de la unidad productiva	Calcular los costos de la unidad productiva.	Ejecutivo de Crédito	
15. Realizar balance general del negocio	Realizar un balance general del negocio, un estado de pérdidas y ganancias, ambos a la fecha de la solicitud del negocio.	Ejecutivo de Crédito	Hoja de balance general
16. Determinar los egresos e ingresos de la unidad familiar.	Determinar los egresos e ingresos de la unidad familiar.	Ejecutivo de Crédito	Hoja de egresos e ingresos
17. Determinar liquidez del propietario	Determinar la liquidez disponible del propietario del negocio.	Ejecutivo de Crédito	
18. Elaborar expediente del cliente	Elaborar expediente del cliente	Ejecutivo de Crédito	



**9.9. PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS A MICROEMPRESAS**

**ÁREA DE NEGOCIOS**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
19. Revisar y analizar solicitud de préstamo	Comité revisa y analiza la solicitud de préstamo.	Comité de Crédito	
20. Autorizar o rechazar solicitud	Autorizar o rechazar la solicitud de préstamo	Comité de Crédito	
21. Llamar al cliente y notificar decisión	Llamar al cliente y notificarle que su crédito fue aprobado o rechazado.	Ejecutivo de Crédito	
22. Registrar en el libro de comité	Registrar en el libro de comité, anotando fecha, nombre, monto otorgado, medio de pago, tasa de interés, garantía y destino.	Ejecutivo de Crédito	
23. Enviar solicitud a digitación	Enviar la solicitud al departamento de digitación para registrarla en el sistema	Ejecutivo de Crédito	
24. Enviar datos a abogado	Enviar los datos al abogado para la elaboración del contrato de concesión crédito	Ejecutivo de Crédito	
25. Solicitar al cliente a que se presente a la financiera.	Llamar al cliente a que se presente a la financiera.	Ejecutivo de Crédito	
26. Dar Lectura al contrato de crédito	Lectura del contrato frente el cliente y el abogado.	Ejecutivo de Crédito	
27. Firmar el contrato	Firmar el contrato.	Cliente	
28. Hacer desembolso	Hacer el desembolso.	Ejecutivo de Crédito	
29. Enviar contrato y garantías a autenticar	Enviar a autenticar el contrato del préstamo y a registrar las garantías prendarias a favor de la Caja de Crédito.	Ejecutivo de Crédito	
30. Archivar	Archivar los copia de los contratos en el expediente del cliente y en bóveda	Ejecutivo de Crédito	

	<b>9.10.PROCEDIMIENTO PARA SUPERVISIÓN DE PRÉSTAMOS A MICROEMPRESAS</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Supervisión de Préstamos a Microempresas
3. **Objetivo:**  
Verificar que los préstamos concedidos a las microempresas se hayan invertido de acuerdo a lo establecido en la solicitud de crédito.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Supervisión de Préstamos a Microempresas corresponde a los ejecutivos de créditos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de concesión de créditos a microempresas, créditos personales, créditos hipotecarios y créditos de vivienda.
5. **Insumos:**
  - ✓ Formato de inventario de mercadería.
  - ✓ Solicitud del préstamo
6. **Resultados:**
  - ✓ Programación de visitas
  - ✓ Informe de inversión del préstamo.
7. **Políticas de supervisión de Préstamos a Microempresas:**
  1. La Caja de Crédito constatará el uso de fondos de los créditos de empresa, en los primeros 30 días hábiles después de haber sido otorgado el crédito. Si no es constatado, se podría indagar las razones y la Caja de Crédito debería tomar las medidas pertinentes.
  2. Para garantizar la calidad de la cartera, el pago oportuno de las cuotas de amortización y la mejor categoría de riesgo de los usuarios de préstamos, se dará seguimiento preventivo periódico a cada uno de los clientes de crédito de empresa, vivienda y consumo.



**9.10.PROCEDIMIENTO PARA SUPERVISIÓN DE PRÉSTAMOS A  
MICROEMPRESAS**

**ÁREA DE NEGOCIOS**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

**8. Desarrollo del Procedimiento para Supervisión de Préstamos a Microempresas.**

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1. Visitar al cliente	Visitar al cliente 30 días después del desembolso del préstamo.	Ejecutivo de Crédito	
2. Verificar inversión	Verificar si el cliente invirtió el dinero del préstamo	Ejecutivo de Crédito	
3. Realizar inventario	Hacer un inventario de la mercadería o de los bienes.	Ejecutivo de Crédito	Formato de inventario de mercadería
4. Comprobar inversión	Verificar que el inventario sea mayor al realizado en la solicitud del préstamo	Ejecutivo de Crédito	
5. Obligar a cancelar préstamo	Si el desembolso no fue invertido, se le obliga al cliente que cancele el dinero del préstamo.	Comité de Crédito	
6. Programar Visitas	Si el préstamo fue invertido, se programa una nueva visita.	Ejecutivo de Crédito	
7. Informar a comité de crédito.	Informar al comité de crédito que el crédito fue invertido en la microempresa.	Ejecutivo de Crédito	

	<b>9.11.PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS</b>	
	<b>PERSONALES</b>	
<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>		
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.

2. **Nombre del procedimiento:**

Procedimiento para Concesión de Préstamos Personales

3. **Objetivo:**

Garantizar que el préstamo se conceda a los socios que cumplan con los requisitos para la concesión de créditos personales, asegurando así, el retorno del crédito.

4. **Alcance:**

El procedimiento de Concesión de Préstamos Personales corresponde a los ejecutivos de créditos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de concesión de créditos a microempresas, créditos personales, créditos hipotecarios y créditos de vivienda.

5. **Insumos:**

- ✓ Formato de solicitud de préstamos personal
- ✓ DUI y NIT del cliente
- ✓ Certificado del ISSS del cliente
- ✓ Constancia de sueldo original del cliente
- ✓ Recibo de Agua, Luz o Teléfono del cliente.
- ✓ Calificaciones de las centrales de riesgo.
- ✓ Lista de Cautela
- ✓ Expediente del cliente

6. **Resultados:**

- ✓ Copia de DUI, NIT,
- ✓ Solicitud de préstamo personal
- ✓ Orden de descuento
- ✓ Contrato de préstamo personal

7. **Políticas para la Concesión de Préstamos personales:**

1. Los créditos se concederán a clientes que demuestren, según sus ingresos y egresos, capacidad de pago, rentabilidad en su negocio y buena moral de pago, lo cual se comprobará mediante un análisis exhaustivo, que lo efectuará el ejecutivo responsable del trámite del crédito; caso que presentará en el respectivo Comité.
2. Toda persona natural (Deudor y co-deudor) que solicite un crédito, deberá demostrar capacidad de pago y se investigará obligatoriamente en las siguientes instituciones:

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p>SISTEMA FEDECREDITO</p>	<b>9.11.PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS</b>	
	<b>PERSONALES</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

- ✓ Central de Riesgos de FEDECREDITO.
  - ✓ Listas de cautela.
  - ✓ Reportes de cartera saneada.
  - ✓ Sistema Financiero de El Salvador.
  - ✓ INFORED.
3. Únicamente se aceptarán como deudores y codeudores de crédito, a los que estén calificados por la Caja de Crédito o por otras Instituciones como clientes "A1, A2" o "B"; otras calificaciones de menor riesgo previo análisis y visto bueno del Gerente.
  4. Ninguna persona podrá constituirse como codeudor en más de tres créditos en la misma Entidad o en dos instituciones externas.
  5. En relación a los diferentes tipos de garantías, que la Institución aceptará para el trámite de crédito y forma de funcionamiento de cada una de ellas, se mencionan a continuación:
    - ✓ Garantía Personal, permite a los deudores tener a otras personas como codeudores solidarios del crédito, estos pueden ser empleados públicos o privados de empresas reconocidas, comerciantes y propietarios, siempre y cuando demuestren que tienen capacidad de pago. El análisis para aceptar a un codeudor solidario será similar.
  6. Todo cliente podrá solicitar un nuevo crédito, siempre y cuando haya cancelado más del 30% del préstamo vigente o transcurrido un año respecto a la fecha inicial o en el caso que este tuviere disponibilidad para el nuevo monto a otorgarle de acuerdo a su capacidad de pago y poseer un historial de pagos cuyas calificaciones de riesgo sean "A1", "A2" o "B". Siempre será necesario realizar un breve análisis de la situación del cliente y su entorno.
  7. En el caso que el deudor sea empleado público o privado, la cuota máxima del crédito a otorgar no deberá de exceder del 20% del ingreso mensual percibido. Es condicional que la constancia que ampara la orden de descuento, sea aceptada por la pagaduría respectiva, previo al desembolso del financiamiento.
  8. Se atenderán solicitudes preferentemente de empleados del sector público, y del sector privado de las Empresas que demuestren al menos 1 año de estar operando en el mercado, que paguen AFP y coticen al ISSS.
  9. Los solicitantes de crédito deberán ser mayores de dieciocho años y mostrar como mínimo seis meses de trabajo en el sector público y un año para sector privado; si tienen menos

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.11.PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS</b>	
	<b>PERSONALES</b>	
<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>		
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

tiempo de laborar, para ser elegibles deberán demostrar constancia de continuidad laboral del trabajo anterior, de igual forma se procederá con los codeudores solidarios.

10. La Caja de Crédito conforme a su plan de negocios y su experiencia, establecerá su propia calificación de instituciones públicas y empresas privadas que se consideren elegibles para promover créditos, y además, establecerán de ser posible, los límites de crédito o políticas de crédito por cada de tipo de institución o empresa.
11. La forma de pago de los créditos será mediante orden de descuento irrevocable y ésta se presentará con la firma y sello de aceptación del encargado de la pagaduría de la Empresa o Institución; en caso de que el solicitante del crédito sea recurrente, podrá hacer uso de financiamiento por pago de ventanilla, si la Caja de Crédito así lo decide.
12. No se podrá otorgar crédito a personas que reflejen en su constancia de sueldo embargos judiciales, salvo que con el crédito de cancelen estos embargos.
13. Cuando el solicitante sea empleado de Alcaldía Municipal y esté nombrado por contrato, no se podrá otorgar crédito para un plazo mayor al período de funciones del Alcalde.
14. En caso que los codeudores sean empleados públicos o privados, la suma de los descuentos personales más la cuota del crédito no podrá ser mayor al 20% del salario.



**9.11.PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS  
PERSONALES**

**ÁREA DE NEGOCIOS**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

**8. Desarrollo del Procedimiento para Concesión de Préstamos Personales.**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Promocionar créditos	Promocionar en las instituciones privadas y públicas.	Ejecutivo de Crédito	
2. Cliente solicita préstamo	El cliente solicita el préstamo.	Cliente	
3. Ingreso de nuevo socio.	Si el cliente es primera vez que requiere los servicios de la financiera se realiza el procedimiento de Ingreso de Nuevo Socio a la Sociedad Cooperativa	Ejecutivo de Crédito	
4. Elaborar prospecto del cliente	Elaborar un prospecto del cliente.	Ejecutivo de Crédito	
5. Solicitar documentación	Requerir los copia de DUI, NIT, Certificado del ISSS, Constancia de sueldo original, copia de recibos de agua, luz o teléfono.	Ejecutivo de Crédito	
6. Buscar al cliente en las centrales de riesgo.	Buscar al cliente en las centrales de riesgo.	Ejecutivo de Crédito	
7. obtener calificaciones	Obtener las calificaciones del sistema	Ejecutivo de Crédito	
8. Aprobación de calificación	Si su calificación no es apta para proporcionar crédito en la financiera se detiene el proceso, de lo contrario se continúa.	Ejecutivo de Crédito	
9. Llenar solicitud de préstamo	Llenar la solicitud de préstamo personal.	Ejecutivo de Crédito	
10. Consultar lista de cautela	Consultar en lista de cautela, si se encuentra fichado se detiene el proceso, de lo contrario, se continúa.	Ejecutivo de Crédito	Comprobante de lista de cautela
11. Elaborar expediente	Elaborar un expediente del cliente	Ejecutivo de Crédito	



Caja de Crédito  
SAN PEDRO NONUALCO

## 9.11.PROCEDIMIENTO PARA CONCESIÓN DE PRÉSTAMOS

### PERSONALES

#### ÁREA DE NEGOCIOS

91

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
12. Revisar y analizar la solicitud de crédito	Revisar y Analizar la solicitud de crédito del cliente	Comité de Crédito	
13. Autorizar o rechazar la solicitud de crédito.	Autoriza o rechaza la solicitud del cliente, si se rechaza, se detiene el proceso, de lo contrario, se continúa.	Comité de Crédito	
14. Enviar solicitud a digitación	Enviar la solicitud al departamento de digitación.	Ejecutivo de Crédito	
15. Realizar desembolso	Hacer el desembolso por la cantidad del préstamo otorgado.	Ejecutivo de Crédito	
16. Colocar orden de descuento	Colocar orden de descuento en pagaduría de la empresa donde labora el cliente.	Ejecutivo de Crédito	
17. Enviar datos para elaboración de contrato	Enviar los datos al abogado para la elaboración del contrato	Ejecutivo de Crédito	
18. Contactar al cliente	Contactar al cliente vía teléfono para que se presente a la financiera.	Ejecutivo de Crédito	
19. Dar lectura al contrato	Hacer lectura del contrato frente el cliente y el abogado.	Ejecutivo de Crédito	
20. Firmar el contrato del préstamo	Firmar el contrato de préstamo personal.	Cliente	
21. Archivar	Adjuntar copia del contrato al expediente del cliente.	Ejecutivo de Crédito	

	<b>9.12.PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE COBRO DE CRÉDITOS EN VENTANILLA</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Negocios.
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Gestión de Cobro de Créditos en Ventanilla
3. **Objetivo:**  
Minimizar el tiempo de recuperación de los créditos en mora, a fin de evitar llegar a cobro mediante acciones legales.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Concesión de Préstamos Personales corresponde a los ejecutivos de créditos que se encuentran en el área de Negocio, que tienen a su cargo realizar las operaciones de concesión de créditos a microempresas, créditos personales, créditos hipotecarios y créditos de vivienda.
5. **Insumos:**
  - ✓ Reporte diario de Días Mora
6. **Resultados:**
  - ✓ Recibo de aceptación de garantía
7. **Políticas:**
  1. Para garantizar la calidad de la cartera, el pago oportuno de las cuotas de amortización y la mejor categoría de riesgo de los usuarios de préstamos, se dará seguimiento preventivo periódico a cada uno de los clientes de crédito de empresa, vivienda y consumo.



**9.12.PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE COBRO DE CRÉDITOS EN VENTANILLA**

**ÁREA DE NEGOCIOS**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

**8. Desarrollo del Procedimiento para Gestión de Cobro de Créditos en Ventanilla.**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Obtener reporte de días mora.	Obtener reporte diario de días mora.	Ejecutivo de Crédito	Reporte de días mora
2. Realizar llamadas	Realizar llamada a los clientes de un día de mora en adelante	Ejecutivo de Crédito	
3. Visitar domicilio o negocio	Si se llamó y no atendió, visitar domicilio o negocio del cliente.	Ejecutivo de Crédito	
4. Lograr acuerdo con el cliente	Sí se visitó y se logró acuerdo, verificar 8 días a la fecha del acuerdo si es crédito de microempresa, pero si es crédito hipotecario debe ser a los 15 días.	Ejecutivo de Crédito	
5. Verificar acuerdo	Si se cumplió, finaliza gestión de cobro, de lo contrario, llamar al fiador y explicarle el motivo de la llamada, después de los 15 días. En caso de ser crédito de microempresa se debe hacer a los 8 días.	Ejecutivo de Crédito	
6. Verificar salario	Si no resuelven, verificar salario (sí es empleado) llamar a la empresa para colocar orden de descuento de no aceptada.	Ejecutivo de Crédito	
7. Informar a Comité de Mora	Comunicar al comité de mora para que lo evalúe y tome decisiones.	Ejecutivo de Crédito	
8. Informar sobre acciones legales a tomar en contra del cliente.	Si es hipotecario, explicarle al cliente que de no cumplir se pasará al área legal para su cobro.	Ejecutivo de Crédito	
9. Presentar el caso en comité	El cliente de no cumplir en los 30 días de mora y de haber hecho la gestión, presentar el caso en comité al jefe de negocios para que tome decisiones de embargo.	Ejecutivo de Crédito	

 <p>Caja de Crédito <b>SAN PEDRO NONUALCO</b></p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>9.12.PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE COBRO DE CRÉDITOS EN VENTANILLA</b>	
	<b>ÁREA DE NEGOCIOS</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
10. Embargar o enviar nuevo gestor de cobro	Embargar o enviar a otra persona a que siga el proceso de gestión de cobro.	Comité de Mora	
11. Embargo	Enviar a proceso judicial para el respectivo embargo de la propiedad o vehículo en caso de que el cliente no quiera facilitarlo voluntariamente, pero si el cliente entrega voluntariamente el bien en garantía, se elabora un recibo con el valor con el que se tomo el bien.	Ejecutivo de Crédito	
12. Trasladar los bienes en garantía	Se traslada el bien a las instalaciones de la cooperativa.	Ejecutivo de Crédito	
13. Abonar cuenta del cliente	Se abona la cuenta del cliente con el valor de la garantía.	Ejecutivo de Crédito	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>		
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

## 10. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA

Área administrativa: Contabilidad y Tesorería

### Puestos involucrados:

1. Encargado de contabilidad
2. Auxiliar contable.
3. Gerente General

### Procedimientos del área :

- 10.1. Pago de Planillas de Sueldo
- 10.2. Descuento de Pagarés con Crédito
- 10.3. Adquisición de Préstamos Bancarios
- 10.4. Inversiones en Acciones de Sociedades Cooperativas
- 10.5. Venta de Activos Extraordinarios
- 10.6. Renuncia de Socios

### Responsabilidades del Personal del Área de Contabilidad:

1. Ejecutar políticas y planes de acción del área administrativa, también, de asistir a las demás áreas en el desarrollo de los respectivos planes
2. Gestionar y administrar los procedimientos del sistema contable, para proporcionar un flujo de información que minimice los riesgos.
3. Mantener los registros contables actualizados, con el objeto de preparar oportunamente los estados financieros, que reflejen la situación económica-financiera de la Caja de Crédito.
4. Controlar los pagos de la Caja de Crédito provenientes de sus operaciones, las disponibilidades y la emisión de cheques a proveedores.
5. Registrar y controlar los préstamos contratados con FECECRÉDITO y otras instituciones financieras, tanto internas como externas.
6. Dar cumplimiento a las normas legales, administrativas, de operatoria y de seguridad establecidas por la Caja de Crédito.
7. De mantener actualizados sus conocimientos sobre los principios, técnicas, sistemas y procedimientos propios del área.

	<b>10.1. PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PLANILLA DE SUELDO</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Contabilidad y Tesorería
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Pago de Planilla de Sueldos
3. **Objetivo:**  
Realizar el pago de los salarios de acuerdo a los requerimientos de ley y el tiempo indicado.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Pago de Planilla de Sueldos corresponde al encargado de contabilidad que tienen a su cargo realizar los pagos a proveedores, emisión de cheques, descontar pagares con crédito, tramitar préstamos bancarios y otras.
5. **Insumos:**
  - ✓ Nomina de empleados de la Caja de Crédito
  - ✓ Tablas de retenciones legales
  - ✓ Informe de comisiones, bonos, aumentos de sueldo.
  - ✓ Cheques
6. **Resultados:**
  - ✓ Cheques emitidos
  - ✓ Informe de sueldo devengado por empleado
  - ✓ Planilla de sueldo.
7. **Políticas:**
  1. Para el pago de dietas a la Junta Directiva, salarios al personal; así como prestaciones de aguinaldos, vacaciones, indemnizaciones, bonificaciones y otros, se hará un día antes del día correspondiente, preferentemente se hará mediante abono en cuenta de ahorro de cada uno de ellos
  2. Las órdenes de descuento de los empleados deberán cancelarse en el tiempo indicado por las instituciones que las colocaron.
  3. Informar a los empleados las reformas a la ley a aplicar para el cálculo del salario mensual.

	<b>10.1. PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PLANILLA DE SUELDO</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

### 8. Desarrollo del procedimiento de Pago de Planillas de Sueldo

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Requerir nomina de empleados.	Requerir la nomina de empleados de la caja de crédito cada quincena de mes	Contador	Nomina de empleados
2. Elaborar plantilla	Elaborar plantilla en Excel para calcular el sueldo de cada empleado	Contador	Plantilla
3. Ajustar salario de cada empleado	Ajustar el salario de cada empleado, de acuerdo a comisiones, bonos, aumentos salariales y otros.	Contador	
4. Realizar descuentos de ley	Realizar descuentos de ley como: ISSS, AFP, RENTA y otros descuentos.	Contador	
5. Determinar sueldo liquido	Calcular el sueldo líquido de cada empleado.	Contador	
6. Emitir cheques	Elaborar cheque para cada empleado con el sueldo líquido de cada quincena.	Contador	Cheques
7. Transferir cheques	Trasferir cheque a caja para el respectivo depósito a la cuenta de ahorro de cada empleado.	Contador	
8. Depositar en la cuenta de los empleados.	Hacer depósito en cada cuenta de ahorro de los empleados	Contador	
9. Informar a los empleados	Informar a cada empleado a través de un correo electrónico el respectivo salario devengado en la quincena, adjuntando la plantilla con el respectivo cálculo del salario.	Contador	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p>SISTEMA FEDECREDITO</p>	<b>10.2.PROCEDIMIENTO PARA DESCUENTO DE PAGARÉS CON CRÉDITO</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Contabilidad y Tesorería
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Descuento de Pagarés con Crédito
3. **Objetivo:**  
Mantener diariamente el fondo de liquidez disponible en la agencia, Caja de Crédito central y Cajeros, evitando iliquidez en la empresa.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Pago de Planilla de Sueldos, corresponde al encargado de contabilidad que tienen a su cargo realizar los pagos a proveedores, emisión de cheques, descontar pagares con crédito, tramitar préstamos bancarios y otras.
5. **Insumos:**
  - ✓ Reporte diario de la cartera de depósitos de los socios
  - ✓ Reporte diario del estado de cuenta bancario de la Caja de Crédito
  - ✓ Porcentaje mínimo de liquidez diario
  - ✓ Listado de clientes en garantía
6. **Resultados:**
  - ✓ Pagarés
  - ✓ Listado de clientes pignorados
  - ✓ Hoja de remesa
  - ✓ Hoja de depósito.
7. **Políticas:**
  1. El efectivo líquido que deberá mantenerse al inicio del día, distribuido en las cuentas de la caja de crédito central, agencia y cajero, como parámetro el coeficiente de liquidez es del 20% de los depósitos de los socios.
  2. Se podrán obtener financiamientos de las siguientes fuentes de recursos:
    - a. De FEDECREDITO: Considerando el cupo de crédito asignado.
    - b. De Bancos Comerciales: Por medio de préstamos rotativos o decrecientes; así como utilización de sobregiros autorizados.
  3. Los socios que sirvan de garantía deberán ser aquellos que posean créditos con la institución con el mayor plazo de pago y de mejor calificación.

	<b>10.2.PROCEDIMIENTO PARA DESCUENTO DE PAGARÉS CON CRÉDITO</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

4. Los socios asignados como garantía deberán ser pignorados para no ser comprometidos en futuros créditos.

#### 8. Desarrollo del Procedimiento de Descuento de Pagarés con Crédito

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Verificar cuentas bancarias	Verificar al inicio del día las cuentas bancarias de la caja de crédito y la cartera de depósitos de los socios.	Contador	
2. Calcular liquidez	Calcular la liquidez diaria de la caja de Crédito multiplicando la suma de la cartera de depósitos de los socios por el 20%.	Contador	
3. Determinar necesidad de crédito	Si la liquidez es menor al efectivo que se mantiene en las cuentas de los bancos se procede a depositar el monto resultante de la operación anterior en las cuentas de banco de la agencia, cajeros y caja de crédito central. De lo contrario, Si la liquidez diaria es mayor al efectivo, se procede a hacer el siguiente paso.	Contador	
4. Elaborar listado de clientes en garantía	Elaborar listado de clientes en garantía, seleccionando a los clientes con préstamos a Largo Plazo y de la mejor calificación.	Contador	Lista de clientes en garantía
5. Realizar pignoración	Realizar pignoración a los clientes sujetos en la garantía, para que no se comprometan en garantía para otra transacción de préstamo.	Informático	
6. Elaborar pagarés	Elaborar pagaré, con montos, tasas de interés y plazo	Contador	Pagarés
7. Enviar información a FEDECREDITO	Enviar la información a FEDECREDITO para avalar el monto.	Contador	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>10.2.PROCEDIMIENTO PARA DESCUENTO DE PAGARÉS CON CRÉDITO</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
8. Recibir depósito	Recibir depósito por FEDECREDITO por la cantidad pactada.	Contador	
9. Depositar efectivo en las cuentas de la Caja de Crédito	Realizar el respectivo depósito a las cuentas de agencia, cajeros y oficina central con el respectivo valor asignado en la determinación de la liquidez diaria	Contador	

	<b>10.3.PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE PRÉSTAMOS BANCARIOS</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Contabilidad y Tesorería
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Adquisición de préstamos Bancarios
3. **Objetivo:**  
Obtener préstamos bancarios en el menor tiempo posible, asegurando la liquidez de la empresa.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Adquisición de Préstamo Bancario, corresponde al encargado de contabilidad que tienen a su cargo realizar los pagos a proveedores, emisión de cheques, descontar pagares con crédito, pago de planillas de sueldo y otras operaciones del área de contabilidad
5. **Insumos:**
  - ✓ Listado de requisitos para optar al crédito bancario.
  - ✓ Listado de clientes en garantía.
6. **Resultados:**
  - ✓ Documentación que cumple los requerimientos del banco.
  - ✓ Copia de lista de clientes en garantía inscrito en el registro de comercio.
7. **Política de Préstamos:**
  1. Se podrán obtener financiamientos de las siguientes fuentes de recursos:
    - ✓ De FEDECRÉDITO: Considerando el cupo de crédito asignado.
    - ✓ De Bancos Comerciales: Por medio de préstamos rotativos o decrecientes; así como utilización de sobregiros autorizados.
    - ✓ De otra instituciones financieras de segundo piso.
    - ✓ De Bancos e Instituciones extranjeras.



### 10.3.PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE PRÉSTAMOS BANCARIOS

#### ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA

Versión: 01

Revisión: 0

Vigencia:

#### 8. Desarrollo del Procedimiento para Adquisición de Préstamos Bancarios

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Solicitar requisitos	Solicitar los requisitos al banco para optar a un crédito.	Contador	
2. Elaborar listado de clientes en garantía.	Elaborar listado de clientes en garantía, seleccionando a los clientes con préstamos a Largo Plazo y de la mejor calificación.	Contador	Lista de clientes en garantía
3. Realizar pignoración	Realizar pignoración a los clientes sujetos en la garantía, para que no se comprometan en garantía para otra transacción de préstamo.	Informático	
4. Inscribir en el registro de comercio	Inscribir en el registro de comercio la lista de clientes en garantía a favor del banco que otorgará el crédito.	Contador	
5. Revisar y autorizar documentación	El gerente revisa y autoriza la documentación que cumpla con los requisitos del banco.	Gerente General	
6. Notificar al banco	Notificar al banco que se cuenta con la documentación requerida, para que se presenten a verificarla.	Contador	
7. Entregar documentación	Entregar la documentación a los representantes del banco para hacer el respectivo contrato.	Contador	
8. Firmar contrato	Firmar el contrato del préstamo y señalar en que cuenta de la Caja de Crédito se requiere el desembolso.	Gerente General	
9. Verificar depósito	Verificar el depósito en las cuentas de la Caja de Crédito y notificar al gerente general.	Contador	

	<b>10.4.PROCEDIMIENTO PARA INVERSIONES EN ACCIONES DE SOCIEDADES COOPERATIVAS</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Contabilidad y Tesorería

2. **Nombre del procedimiento:**

Procedimiento para Inversiones en Acciones de Sociedades Cooperativas.

3. **Objetivo:**

Asegurar que la compra de las acciones se realice de acuerdo a las condiciones convenidas por la Caja.

4. **Alcance:**

El procedimiento de compra de acciones, corresponde al encargado de contabilidad que tienen a su cargo realizar los pagos a proveedores, pago de planillas de sueldo, emisión de cheques, descontar pagares con crédito, tramitar préstamos bancarios y otras.

5. **Insumos:**

- ✓ Carta de venta de acciones de las sociedades cooperativas.

6. **Resultados:**

- ✓ Cheque
- ✓ Hoja de remesa
- ✓ Certificado de acciones.

7. **Políticas:**

1. La compra de acciones a sociedades cooperativas deberá realizarse bajo la autorización de la junta directiva de la Caja de Crédito.

8. **Desarrollo del Procedimiento para Inversiones en Acciones de Sociedades Cooperativas.**

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Recibir carta	Recibir carta de la Caja de Crédito que se encuentra con problemas de fondo patrimonial y que requiere vender acciones para mantenerse en el sistema.	Contador	Carta de solicitud de compra de acciones
2. Analizar carta	Analizar la carta y determinar si es viable adquirir acciones de la Sociedad Solicitante.	Junta Directiva	
3. Emitir respuesta a la petición	Si la respuesta es sí, se emite cheque con el valor del número de las acciones que la Caja de Crédito requiere que le compre, de lo contrario termina el procedimiento.	Junta Directiva	Ch eque

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>10.4.PROCEDIMIENTO PARA INVERSIONES EN ACCIONES DE SOCIEDADES COOPERATIVAS</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
4. Realizar depósito	Realizar el respectivo depósito a la cuenta de la sociedad y enviar hoja de remesa a la Caja de Crédito, haciendo constar que se realizó el depósito.	Contador	Hoja de remesa
5. Recibir certificado de acciones	Recibir el certificado de acciones a nombre de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco.	Contador	Certificado de compra de acciones
6. Custodiar Certificado de Acciones	Custodiar el certificado de acciones en bóveda de la Caja de Crédito	Contador	

	<b>10.5.PROCEDIMIENTO PARA VENTA DE ACTIVOS EXTRAORDINARIOS</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Administrativa:** Contabilidad y Tesorería
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Venta de Activos Extraordinarios.
3. **Objetivo:**  
Facilitar la promoción y venta de los activos extraordinarios, recuperando la inversión de los créditos no cancelados.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Venta de Activos, corresponde al encargado de contabilidad que tienen a su cargo realizar los pagos a proveedores, Pago de Planillas emisión de cheques, descontar pagares con crédito, tramitar préstamos bancarios y otras.
5. **Insumos:**
  - ✓ Inventario de los activos extraordinarios para la venta.
6. **Resultados:**
  - ✓ Contratos de compraventa.
  - ✓ Títulos de propiedad.
  - ✓ Declaración Jurada.
7. **Políticas:**
  1. El precio de venta del activo extraordinario deberá ser aprobado por la junta directiva o por el comité designado, en caso de ser un bien o inmueble adjudicado, el juez determinará el precio del activo.
  2. La venta del activo extraordinario deberá realizarse en los siguientes 30 días después de haber negociado el precio de venta con el cliente interesado.
  3. El precio de venta de los inmuebles es de acuerdo al estado que se encuentran actualmente.
  4. La venta de los activos extraordinarios deberán cubrir el total de la deuda del cliente que se le embargó, o como un pago parcial a la deuda

	<b>10.5.PROCEDIMIENTO PARA VENTA DE ACTIVOS EXTRAORDINARIOS</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

#### 8. Desarrollo del Procedimiento para Venta de Activos Extraordinarios.

Pasos	Descripción	Responsable	Documentos
1. Realizar un inventario de los activos extraordinarios	Realizar un inventario de los activos extraordinarios para la venta.	Contador	Inventario de activos extraordinarios
2. Publicar el activo extraordinario.	Publicar en la prensa o rotular las propiedades disponibles para la venta.	Contador	
3. Realizar subasta	Realizar subasta anual.	Contador	
4. Mostrar el activo	Mostrar los bienes o las propiedades a los interesados.	Contador	
5. Recibir ofertas	Recibir ofertas por los clientes.	Contador	
6. Analizar oferta	Analizar oferta o establecer el valor mínimo de venta del activo.	Junta Directiva	
7. Emitir respuesta a la oferta del cliente.	Si se acepta se hace la compraventa, pasa a caja a cancelar el valor del activo.	Junta Directiva	
8. Establecer valor mínimo	Si no se acepta la oferta se detalla el valor mínimo del bien o la propiedad.	Junta Directiva	

 <p>Caja de Crédito SAN PEDRO NONUALCO</p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>10.6.PROCEDIMIENTO PARA RENUNCIA DE SOCIOS</b>	
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA</b>	
<b>Versión: 01</b>	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

1. **Área Administrativa:** Contabilidad y Tesorería
2. **Nombre del procedimiento:**  
Procedimiento para Renuncia de Socios
3. **Objetivo:**  
Autorizar la entrega de las acciones y dividendos en efectivo al socio renunciante, dando de baja al socio en la Caja de Crédito.
4. **Alcance:**  
El procedimiento de Renuncia de Socios corresponde al encargado de contabilidad que tienen a su cargo realizar los pagos a proveedores, Pago de Planillas emisión de cheques, descontar pagares con crédito, tramitar préstamos bancarios y otras.
5. **Insumos:**
  - ✓ Carta de Renuncia del Socio.
  - ✓ Lista de cartas de renuncia de los socios
6. **Resultados:**
  - ✓ Recibo de cancelación de acciones y dividendos
7. **Políticas:**
  1. Se aceptará la renuncia de un socio, siempre que haya cumplido todas las obligaciones contra la Caja de Crédito, de no ser así, se denegará su petición.
  2. Las peticiones de renuncia de los socios serán presentadas en asamblea general de accionistas para ser aceptadas, dependerá de ella realizar la entrega de dividendos a los socios renunciantes, de lo contrario, se postergará su análisis para la próxima asamblea general de accionistas.
  3. El periodo de presentación de renuncia de los socios a la caja de crédito es de marzo a septiembre, y su análisis en la asamblea general de socios será de acuerdo a la fecha de llegada de cada petición.



**10.6.PROCEDIMIENTO PARA RENUNCIA DE SOCIOS**

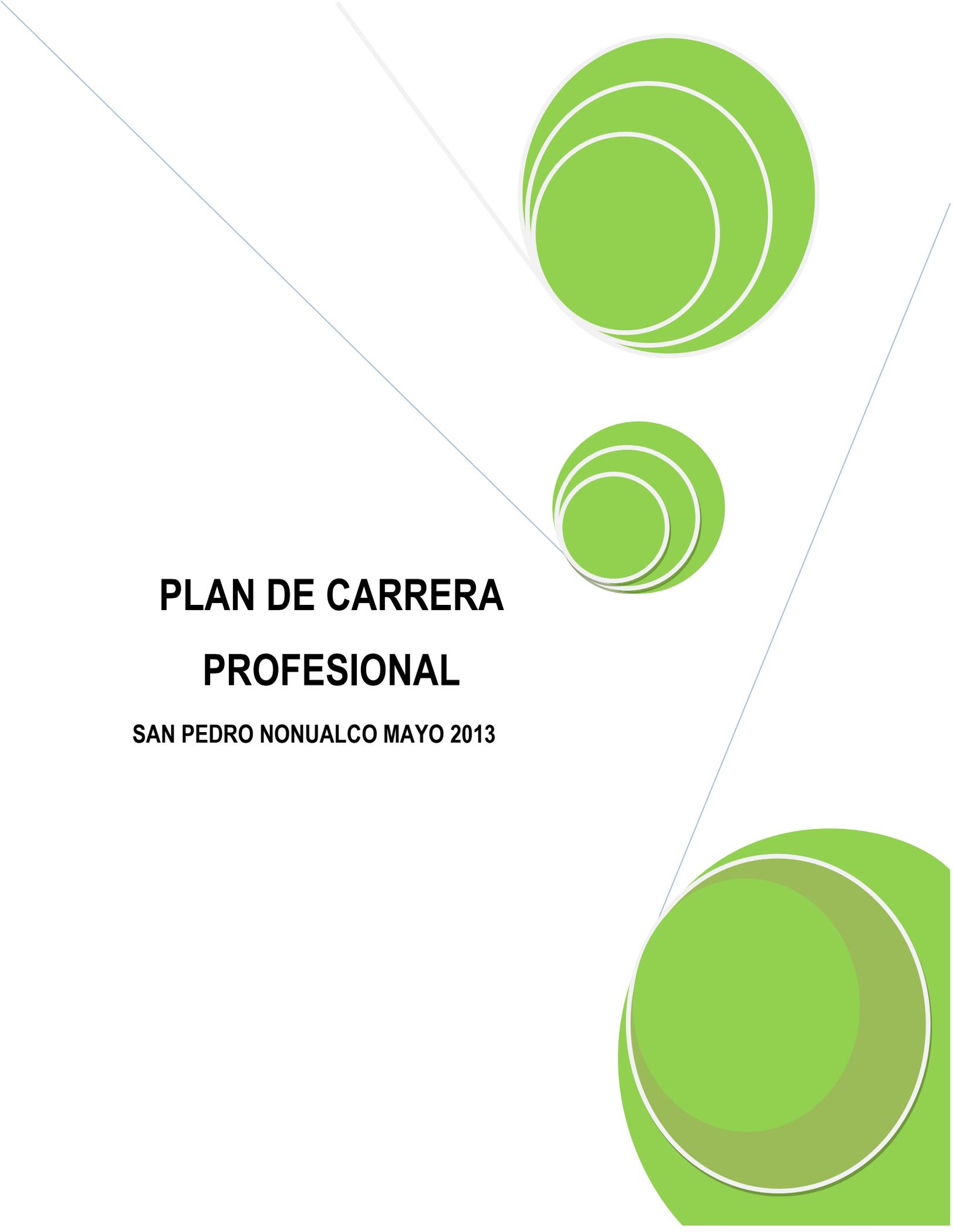
**ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA**

**Versión: 01**

**Revisión: 0**

**Vigencia:**

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1. Recepción de Carta de Renuncia	Recibir carta de renuncia de un socio	Contador	Carta de renuncia
2. Listar cartas de renuncia	Listar las cartas de renuncia de los socios en base a fechas de renuncia comenzando por cartas postergadas en asamblea de accionistas pasada.	Contador	
3. Analizar lista de cartas de renuncia.	Analizar en asamblea general la entrega de dividendos a los socios que renunciaron a la fecha, si son aceptadas se procede al siguiente paso, de lo contrario se pospone la decisión para la siguiente asamblea general.	Asamblea General de Accionista.	
4. Definir reparto o capitalización de dividendos	Realizar el respectivo reparto de dividendos o capitalización de estos.	Asamblea General de Accionista.	
5. Establecer nuevo valor de las acciones	Calcular el nuevo valor de las acciones y entregar las que corresponde al socio que renuncia.	Contador	
6. Elaborar recibo de cancelación de acciones	Elaborar recibo de cancelación de acciones, dividendos y entregar el efectivo al socio que renuncia.	Contador	Recibo de cancelación de acciones
7. Archivar recibo	Archivar copia del recibo de cancelación de acciones.	Contador	

The page features a decorative graphic on the right side consisting of three green circles of varying sizes, each with a white outline and a slight drop shadow. These circles are connected by thin blue lines that form a path from the top left towards the bottom right. The largest circle is at the top, a medium one in the middle, and the smallest one at the bottom right.

# **PLAN DE CARRERA PROFESIONAL**

**SAN PEDRO NONUALCO MAYO 2013**

	<b>PLAN DE CARRERA PROFESIONAL</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

## INDICE

Introducción.....	i
1. Objetivos.....	1
Objetivo General.....	1
Objetivos Específicos.....	1
2. Justificación.....	2
3. Ámbito de Aplicación.....	2
4. Instrucciones para su uso.....	2
5. Políticas del Plan de Carrera Profesional.....	3
6. Cronograma y Presupuesto.....	4
7. Seguimiento al Plan.....	5
8. Instrumentos de evaluación. (Perfil de Potencial de Desarrollo Individual.....)	7

	<b>PLAN DE CARRERA PROFESIONAL</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

### Introducción

La Planeación de la Carrera Profesional es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un capital primario de la empresa, el cual debe desarrollarse de acuerdo a sus posibilidades, características e intereses y los objetivos de la organización, de forma que ambos encuentren siempre las mejores oportunidades de concretar sus objetivos y metas. Esto nos asegurará el desarrollo del personal, en consonancia con el crecimiento de la empresa.

Por tal razón, es que se hace necesario el desarrollo de una Plan de Carrera Profesional en la administración del recurso humano de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, como un factor de motivación muy importante en cuanto a sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.

Es así, que en éste Plan de Carrera Profesional se explica de manera clara los objetivos que se persiguen con su ejecución, la justificación del por qué se pretende realizar, el ámbito de aplicación del plan, las instrucciones para su uso, las políticas que lo rigen, el cronograma y presupuesto, el seguimiento y los instrumentos de evaluación para los empleados que participarán en la promoción de puestos en la empresa.

	<b>PLAN DE CARRERA PROFESIONAL</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

## 1. Objetivos.

### Objetivo General

- Desarrollar profesionalmente a las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de gestión de personal, formación, rotación y promoción.

### Objetivos Específicos

- Identificar el perfil con el cargo, para desarrollar oportunidades congruentes con la preparación de los empleados.
- Permitir a la organización cubrir el puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada.
- Promover a las personas de Alto Potencial que reúna los conocimientos, habilidades y competencias requeridas.

## 2. Justificación.

Los recursos humanos que forman la empresa deben conocer su posición actual dentro del organigrama y sus posibilidades de desarrollo profesional mediante la adquisición de competencias que les permitirán escalar puestos dentro del organigrama.

El no disponer de un plan de carrera profesional, puede suponer un factor de desmotivación de los trabajadores/as, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo

El aprendizaje que se adquirirá será a nivel de comprensión o aplicación en cuanto a conceptos generales y específicos sobre la administración y planeación de carrera profesional.

Cualquier movimiento organizacional que se dé a una persona, dependerá de sus expectativas, intereses y competencia (conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia), con relación a lo que busca y requiere la organización.

	<b>PLAN DE CARRERA PROFESIONAL</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

### 3. **Ámbito de Aplicación.**

Se aplicará al personal que reúna con los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias del puesto de trabajo al cual quiere ser ascendido. En este caso se aplicarán a los siguientes puestos de trabajo:

Auditor, Oficial de Cumplimiento, Contador, Auxiliar Contable, Cajero, Ejecutiva de Tarjeta de Crédito, Ejecutivo de Negocios, Digitador, Analista de Crédito, Aperturista de Cuenta.

Es importante mencionar que queda a criterio de las autoridades o de los administradores de contratar a personas que reúnan el perfil como ellos lo estimen conveniente.

### 4. **Instrucciones para su uso.**

#### a. Datos Personales del empleado:

En este apartado, se escriben los datos personales del empleado, así como el puesto al que pertenece como el nivel de escolaridad alcanzado y los años de antigüedad que posee en la empresa.

#### b. Competencias principales:

Se anotan todas las habilidades y competencias que el empleado posee o ha desarrollado, mediante el nivel que puede ser experto, muy bueno, bueno, se evalúa si maneja esas competencias en su totalidad o necesita capacitación, además mediante los valores alto, medio, bajo, al empleado se le permite manifestar el valor que le da la empresa y él mismo a esas competencias.

#### c. Perfil personal:

En este cuadro, se evalúa la forma de comportamiento situacional de cada empleado como por ejemplo, estilo de liderazgo, nivel de conocimiento (experto, muy bien, bueno), valores e intereses principales, actitud al cambio y al ambiente.

#### d. Competencias a Desarrollar:

El empleado manifiesta las áreas en que necesita capacitación y la prioridad en que ésta se debe efectuar, ya sea urgente o importante, con los motivos de querer participar en un ascenso laboral o para mejorar los procesos en el puesto de trabajo.

	<b>PLAN DE CARRERA PROFESIONAL</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

- e. Áreas con posibilidad/Potencial de desarrollo.

El empleado presenta cuáles son las áreas y los puestos de trabajo a los que les gustaría ascender, en los cargos a nivel de Gerencia. Jefatura y Ejecutivos.

##### **5. Políticas del Plan de Carrera Profesional.**

1. El Plan de Carrera Profesional deberá ser autorizado por la Junta Directiva de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, previa revisión y autorización de la Gerencia General.
2. El plan se revisará al menos una vez por año, donde se efectuarán los ajustes por los cambios generados dentro de la organización de la Caja de Crédito, y así evitar que se vuelva una herramienta obsoleta.
3. El plan deberá ser divulgado al personal existente de la Caja de Crédito.
4. Será responsabilidad de la administración, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar que el plan funcione tal y como se ha definido.
5. Le corresponderá a cada línea de mando, aplicar el plan que se determine para cada colaborador dando su apoyo, actuar como entrenadores efectivos, formar y desarrollar a los elegidos en el puesto de trabajo, delegando tareas y asignando responsabilidades.
6. Será responsabilidad de los empleados, asistir a las actividades formativas programadas en el nuevo puesto para aprender las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos.
7. La información que se proporcione al empleado será confidencial, para no crear expectativas o frustraciones.
8. En caso de presentarse conflicto entre los empleados participantes en la promoción de puestos, se procederá mediante intervención o toma de decisiones del gerente general.

 <p>Caja de Crédito <b>SAN PEDRO NONUALCO</b></p> <p><small>SISTEMA PEDECREDITO</small></p>	<b>PLAN DE CARRERA PROFESIONAL</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

## 6. Cronograma y Presupuesto.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL 01 DE MAYO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Actividades a realizar	Mayo					Junio					Julio				Responsable	PRESUPUESTO			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	RECUR FINANC.		RECUR MATER.	RECUR TECNO.	TOTAL	
Visualizar los puestos vacantes														Gerente	\$10.00	\$2.00	\$5.00	\$17.00	
Informar a los empleados que habrá promoción de puestos														Gerente	\$10.00	\$5.00	\$10.00	\$25.00	
Crear un expediente de los empleados interesados que reúnan las condiciones mínimas														Auditora	\$25.00	\$20.00	\$25.00	\$70.00	
Evaluar a los empleados que presentaron solicitud de la promoción de puestos.														Gerente	\$30.00	\$10.00	\$20.00	\$60.00	
Notificar a los empleados que fueron seleccionados														Gerente	\$20.00	\$5.00	\$15.00	\$40.00	
<b>Total</b>															\$95.00	\$42.00	\$75.00	\$212.00	

	<b>PLAN DE CARRERA PROFESIONAL</b>	
	<b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L</b>	
	<b>Revisión: 0</b>	<b>Vigencia:</b>

### 7. Seguimiento al Plan.

Se deberá disponer de herramientas encaminadas a realizar un control en el cual se proyecte sobre la base de previsiones del futuro, siendo suficientemente flexible para permitir adaptaciones y ajustes sobre el cumplimiento de las acciones previstas en el plan y detectar, en su caso, las posibles desviaciones que se hayan podido producir.

La herramienta utilizada en esta fase sería realizar una apreciación del plan general con los directivos, para evaluar si se han cumplido los objetivos con la ejecución del plan de carrera profesional. Además, contar con los siguientes aspectos importantes:

1. Información del jefe directo.
2. Apoyo de especialistas en recursos humanos.
3. Pruebas situacionales: reproducen problemas que deben afrontarse (toma de decisiones).
4. Test psicotécnicos.
5. Serie de entrevistas

### 8. Instrumentos de evaluación. (Perfil de Potencial de Desarrollo Individual) Anexo # 13

# MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



SISTEMA FEDECREDITO

**Caja de Crédito  
SAN PEDRO NONUALCO**

**San Pedro Nonualco**

**Mayo 2013**

## Índice

Introducción.....	i
1. Objetivos.....	ii
2. Ámbito de aplicación.....	1
3. Competencias seleccionadas.....	1
4. Metodología.....	2
4.1 Descripción del método e instrumento a utilizar.....	2
4.2 Determinación de escalas de evaluación.....	2
4.3 Informe de Resultados.....	2
5. Políticas.....	3
6. Cronograma.....	4
7. Instrumento de evaluación.....	5

## **Introducción.**

La Evaluación del desempeño por competencias es una herramienta administrativa, estratégica e indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; a través de la cual se logra impulsar a niveles de excelencia las competencias individuales de acuerdo con las necesidades organizacionales.

Para que un empleado sea eficiente en su puesto de trabajo necesita poseer conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que le permitan la obtención de mejores resultados, experimentando un crecimiento personal y profesional.

Es por ello que se hace necesaria la implementación de un modelo de evaluación por competencias en la administración del recurso humano de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, ya que demuestra la importancia que representan las habilidades, la inteligencia emocional, la motivación y las cualidades personales que tiene el empleado a la hora de desempeñarse en su cargo.

El presente documento describe el Modelo de Evaluación por Competencias para los empleados de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco dando a conocer los objetivos que se persiguen con su implementación, las competencias seleccionadas, la metodología, determinación de las escalas, políticas y finalmente la presentación del instrumento de evaluación.

## 1. Objetivos

### General

Determinar que los empleados de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco cumplan con las competencias requeridas para desempeñar las funciones que corresponden a su puesto de trabajo.

### Específicos

- Detectar las debilidades en los empleados para dirigir adecuadamente acciones de capacitación.
- Evaluar el desempeño y competencias del empleado con el fin de implementar estrategias para su desarrollo y promoción.
- Facilitar información a las jefaturas que les sea útil para dar retroalimentación al personal a su cargo

## 2. **Ámbito de aplicación.**

El modelo de evaluación del desempeño por competencias propuesto a la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, contempla al personal con antigüedad laboral de por lo menos 6 meses en la cooperativa y que en el desarrollo de sus funciones requiere la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, rasgos de la personalidad y aptitudes propias de su persona y que le conducen al alcance de los resultados u objetivos de su puesto de trabajo.

Los puestos de trabajo comprendidos en este modelo son: Auditor, Oficial de Cumplimiento, Contador, Auxiliar Contable, Cajero, Ejecutiva de Tarjeta de Crédito, Ejecutivo de Negocios, Digitador, Analista de Crédito, Aperturista de Cuenta. Queda a criterio de las autoridades agregar los puestos que pertenecen al área de servicios generales.

## 3. **Competencias seleccionadas.**

La definición de las competencias que se utilizarán para medir el desempeño de los empleados se realizó tomando como base las funciones de cada uno de ellos las cuales se encuentran en el manual de funciones, en este sentido se definieron las competencias generales, siendo estas comunes para la evaluación de los empleados.

Para efectos de presentación en el instrumento de evaluación del desempeño por competencias propuesto a la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, estas serán agrupadas como se observa a continuación:

- **Conocimientos técnicos:** Derivados de la formación académica y complementaria de la persona, en paralelo con los conocimientos requeridos para el puesto.
- **Capacidad de planificar y organización:** Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Establecimiento de estrategias y políticas de operación.
- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la institución, apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que intervienen con el logro de éstos.
- **Rasgos de Conducta:** En referencia a funciones de liderazgo y trabajo en equipo. Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por eso se vea afectado su nivel de actividad. Manejo de conflictos y emociones.
- **Rasgos de la personalidad:** Como la disposición a aprender, la iniciativa, creatividad e innovación. Recepción, análisis y aplicación de retroalimentación verbal y escrita. Capacidad de negociación. Aceptación y promotor del cambio.

## 4. Metodología

### 4.1 Descripción del método e instrumento a utilizar.

El modelo de evaluación del desempeño por competencias propuesto a la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco consiste en completar un formulario donde se describen las competencias a evaluar a cada empleado de la cooperativa. El empleado debe ser evaluado por el jefe inmediato ó en su ausencia por el encargado de área y finalizada la evaluación deberá recibir el reporte de los resultados obtenidos.

El instrumento se divide en tres partes:

**Primera parte (encabezado):** contiene el nombre de la evaluación y el objetivo de la misma.

**Segunda parte:** se encuentra la sección para llenar con los datos generales del evaluado y del evaluador y el período de la evaluación.

**Tercera parte:** esta sección está dirigida a las competencias en evaluación así como los indicadores y escala de medición.

### 4.2 Determinación de escalas de evaluación.

Para cada una de las competencias que se evaluarán, se han definido cuatro grados o escalas de medición cualitativas, las cuales están relacionados con un indicador y una conducta, estos a su vez sirven de base para que el evaluador determine en qué nivel se encuentra el desempeño del empleado asignándole así el grado que le corresponde.

Al final del instrumento se encuentra la tabla con los resultados generales, es decir, la sumatoria de los grados obtenidos en la evaluación, en base a dicha sumatoria se asignará una nota apreciativa como resultado del desempeño del empleado, en este sentido el empleado puede tener una de las siguientes notas apreciativas: **no satisfactorio, necesita mejorar, cumple los requerimientos de trabajo, cumple y excede los requerimientos de trabajo ó sobresaliente.**

### 4.3 Informe de Resultados.

Finalizada la evaluación del desempeño a cada empleado, es necesario realizar un análisis de los resultados obtenidos en la misma y con base a eso tomar las decisiones que correspondan. Para ello será necesario que cada jefe presente al Gerente General, un informe de resultados de su respectiva área, lo cual quedará a criterio de él delegar a otra persona para conformar un consolidado de los resultados.

## 5. Políticas

- El modelo de evaluación del desempeño por competencias deberá ser autorizado por la Junta Directiva de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco, previa revisión y autorización de la Gerencia General.
- El modelo de evaluación del desempeño por competencias servirá para los empleados de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C de C. V. de R. L.
- Sólo procede la evaluación del desempeño para empleados con antigüedad laboral mínima de 6 meses.
- Los jefes inmediatos de cada empleado serán los responsables de realizar la evaluación del personal a su cargo.
- Se deben entregar los resultados de la evaluación del desempeño a todos los empleados.
- Será responsabilidad del empleado, acatar las medidas correctivas si se encontraran necesarias según los resultados de su evaluación del desempeño por competencias.
- El evaluador debe ser responsable y honesto con los resultados de las evaluaciones, no divulgando los resultados obtenidos para no dañar la integridad del evaluado.
- Los resultados de las evaluaciones que se realizan a los empleados deben ser anexados a los expedientes de cada uno.
- El Gerente General debe obtener un informe final con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los empleados de la cooperativa.
- El Gerente General decidirá y anunciará las medidas correctivas a aplicar en caso de ser necesarias de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Si durante el proceso de evaluación del desempeño por competencias se diera alguna discrepancia entre el evaluador y el evaluado, se procederá mediante la intervención o toma de decisiones del gerente general.
- El uso del Modelo de evaluación del desempeño por competencias, es exclusivo para el personal interno de la Caja de Crédito de San Pedro Nonualco y aquellas personas autorizadas por la Junta Directiva.

## 6. Cronograma y Presupuesto.

ACTIVIDADES	Cronograma de Actividades												Presupuesto				
	Período: Enero a Marzo de 2014												RECUR FINANC.	RECUR MATER.	RECUR TECNO.	TOTAL	
	Enero				Febrero				Marzo								
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4					
Conteo de los empleados a evaluar y obtener la papelería necesaria realizar la evaluación													Auditora Interna	\$25.00	\$25.00	\$15.00	\$65.00
Realizar las evaluaciones a cada empleado													Jefe inmediato	\$25.00	--	--	\$25.00
Jefe inmediato analiza los resultados obtenidos en la evaluación de cada empleado													Jefe inmediato	\$50.00	--	--	\$50.00
Cada evaluador da a conocer a cada empleado los resultados de su evaluación													Jefe inmediato	\$50.00	--	--	\$50.00
Comisión se reúne para realizar informe de resultados final													Gerente General	\$40.00	\$20.00	\$15.00	\$75.00
Comisión entrega informe de resultados final al Gerente General													Comisión	\$40.00	--	--	\$40.00
Gerente General realiza el análisis de los resultados, determinando las necesidades de capacitación en cada empleado, si aplica.													Gerente General	\$10.00	--	--	\$10.00
Gerente General comunica a la comisión el análisis realizado y las áreas a capacitar													Gerente General	\$40.00	--	--	\$40.00
Comisión coordina el desarrollo las capacitaciones necesarias.													Comisión	\$40.00	--	--	\$40.00
																	\$395.00

## 7. Instrumento de evaluación.

 <p>Caja de Crédito <b>SAN PEDRO NONUALCO</b></p> <p><small>SISTEMA FEDECREDITO</small></p>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b> <b>CAJA DE CRÉDITO DE SAN PEDRO NONUALCO S.C. DE C.V. DE R.L.</b>
<b>Objetivo:</b> Proporcionar información acerca del cumplimiento de las competencias laborales en cada puesto de trabajo.	

INFORMACIÓN GENERAL	
<b>EVALUADO</b>	
<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>
<b>Cargo:</b>	
<b>EVALUADOR</b>	
<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>
<b>Cargo:</b>	
<b>PERÍODO DE EVALUACIÓN</b>	
<b>Desde:</b> __/__/__	<b>Hasta:</b> __/__/__

COMPETENCIA	LA COMPETENCIA SE OBSERVA EN:				
	Siempre 100 pts	Frecuente- mente 75 pts	La mitad del tiempo 50 pts	Ocasional 25 puntos	Total
<b>Conocimientos técnicos:</b> Derivados de la formación académica y complementaria de la persona, en paralelo con los conocimientos requeridos para el puesto.					
<b>Capacidad de planificar y organización:</b> <b>Capacidad de determinar</b>					

<p>eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Establecimiento de estrategias y políticas de operación.</p>					
<p><b>Compromiso:</b> Sentir como propios los objetivos de la institución, apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que intervienen con el logro de éstos. Cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.</p>					
<p><b>Rasgos de Conducta:</b> En referencia a funciones de liderazgo y trabajo en equipo. Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por eso se vea afectado su nivel de actividad. Manejo de conflictos y emociones.</p>					
<p><b>Rasgos de la personalidad:</b> como la disposición a aprender,</p>					

la iniciativa, creatividad e innovación. Recepción, análisis y aplicación de retroalimentación verbal y escrita. Capacidad de negociación. Aceptación y promotor del cambio.					
<b>Total de puntos obtenidos</b>					

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	PUNTOS
No satisfactorio	125 – 200
Necesita mejorar	200 – 275
Cumple los requerimientos de trabajo	275 – 350
Cumple y excede los requerimientos de trabajo	350 – 425
Sobresaliente	425 – 500

<b>Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C de R.L de C.V.</b>	
<b>Hoja de Resultados</b>	
<b>Evaluación del Desempeño por Competencias</b>	
<b>Datos del Empleado</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Área:</b>	<b>Puesto:</b>
<b>Resultado:</b>	
<b>Observaciones:</b>	
<b>Necesita Retroalimentación</b>	<b>Sí                      No</b>
<b>Si la respuesta es Sí, especifique el área.</b>	
<b>Nombre del Evaluador:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	

## BIBLIOGRAFÍA

### ✓ LIBROS:

- Alles, Martha (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 Grados*. Editorial Granica 2007.
- Alexis Serrano, *Administración de Personal*. Primera Edición 2007
- Aguilar, Alfonso Siliceo (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial LIMUSA, Cuarta Edición 2004.
- Benjamín, Enrique & Fincowsky, Franklin (2003). *Organización de Empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición.
- Cristóbal Roberto Elizondo C. *Sociedades y Asociaciones Cooperativas*, Derecho Mercantil I, Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria De Occidente, Departamento De Ciencias Económicas
- Diez De Castro, Emilio Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca y Perláñez Cristóbal, Rafael (2001). *Administración y Dirección*.
- Graham, Kellog (1962). *Preparación del Manual de Oficina*. España: Editorial Reverté.
- Lévy-Leboyer C (1992). *Gestión de las Competencias*. Gestión 2000.
- Libro del Pueblo de San Pedro Nonualco*, Pág. 29,30.
- Marshall Cook "Coaching Efectivo" Ed. McGrawHill 2002
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación, Octava Edición.

### ✓ LEYES:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 36 fecha 15 de Diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281 de fecha 16 de Diciembre de 1983
- Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, Decreto Legislativo N°849 de fecha 16 de Febrero de 2000, Diario Oficial N°65, Tomo 346 del 31 de Marzo de 2000.
- Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito, Decreto Legislativo N° 181 de fecha 12 de Noviembre de 2009, Diario Oficial N° 245, Tomo 385 del 23 de Diciembre de 2009.

### ✓ CODIGO:

- Código de Comercio, decreto 671 de fecha de 8 de Mayo de 1970, publicado en el diario oficial 140, Tomo 228, fecha de 31 de Julio de 1970.

### ✓ OTROS DOCUMENTOS.

#### Revistas:

- Memoria de Labores 2011 de Caja de Crédito de San Pedro Nonualco S.C. de R.L. de C.V.

Revista del Centro Nacional de Registro, *Guía de operación*. SPN, 2005. Pág. 5.

Secretaría de Salud, *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de la Secretaría de Salud*, primera impresión México D.F.

Acta de Junta General de la Caja de Crédito S.C. de R.L. de C.V

### **Páginas web:**

HERRAMIENTAS. [En Línea]. Disponible en:

[http://www.diccionarios.com/detalle.php?palabra=herramienta&dicc\\_51=on&Buscar.x=25&Buscar.y=24&Buscar=submit&dicc\\_51=on&palabra2=](http://www.diccionarios.com/detalle.php?palabra=herramienta&dicc_51=on&Buscar.x=25&Buscar.y=24&Buscar=submit&dicc_51=on&palabra2=) [Consulta: 10 Julio 2012]

MANUALES ADMINISTRATIVOS. [En Línea]. Disponible en:

[www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt) [Consulta: 03 Septiembre 2012]

MANUAL DE PROCEDIMIENTO. [En Línea] Disponible en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/)  
Consultado [25 Agosto 2012]

MANUALES ADMINISTRATIVOS. [En Línea]. Disponible en:

<http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>[Consulta: 10 Julio 2012]

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. [En Línea].Disponible

en:<<http://www.lorecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html> >  
Consultado [3 de julio 2012]

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS, [En Línea].Disponible

en:<<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna2.shtml#OUTS>> [consulta: 03 de julio 2012]

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS, [En Línea].Disponible

en:<<http://es.scribd.com/doc/50991090/Herramientas-modernas-de-la-admon>> [consulta: 03 de julio 2012]

MANUALES ADMINISTRATIVOS [En Línea]. Disponible en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/) [Consulta: 03 de Julio 2012]

METODOLOGÍA DEL PLAN DE CARRERA [En Línea]. Disponible en:

<http://www.aquosconsulting.com/formacion.php> [consulta: 03 de julio 2012]

PLAN DE CARRERA [En Línea]. Disponible en:<

[http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/plan\\_de\\_carrera.htm](http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/plan_de_carrera.htm)> [Consultado 03 de Julio 2012]

PLANES DE DESARROLLO [En Línea]. Disponible en <http://blog.aptitus.pe/gestion-laboral/la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-del-jw-marriott-lima/> [Consulta 03 de Julio 2012]

NORMAS PRUDENCIALES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS. [En Línea] Disponible en: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cat=1376> Consultado [25 Agosto 2012]