



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS

MODALIDAD CLÁSICA

“DISEÑO DE UN MANUAL OPERATIVO DE CONTROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE UNIÓN LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA 2010”

***TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN
BANCA Y FINANZAS.***

AUTORES:

**ROBERTO BELTRÁN CARRIÓN
VERÓNICA TORRES VALAREZO**

DIRECTORA:

ING. MIREYA LANDACAY

**LOJA
2010**

Ing. Mireya Landacay

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

C E R T I F I C A:

Que la presente tesis “Diseño de un Manual Operativo de Control del Departamento de Recursos Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda. de la ciudad de Loja” realizada por los estudiantes Roberto Beltrán Carrión y Verónica Torres Valarezo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Septiembre de 2010

.....

Ing. Mireya Landacay

CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotros, Roberto Beltrán Carrión y Verónica Torres Valarezo, declaramos ser autor (es) del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
Roberto Beltrán Carrión

.....
Verónica Torres Valarezo

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Roberto Beltrán Carrión

.....
Verónica Torres Valarezo

DEDICATORIA

Al culminar con una de mis metas dentro del campo de mi formación profesional, me detengo para hacer un recuento de todas las ayudas recibidas, de las voces de aliento, de las expresiones de amor y comprensión; que han sido un cúmulo de influencias que han contribuido en mi triunfo estudiantil, por lo que mi trabajo se lo dedico a:

A Dios, por enseñarme el camino correcto de la vida, guiándome y fortaleciéndome día a día con la fuerza de su espíritu.

A mi hija Dayanara Monserrath a quien amo con todo mi corazón, por su amor, paciencia, comprensión y motivación. Este es nuestro triunfo. Te Amo.

A mis padres: Alex y Zoilita y a mis Hermanas: Juliana, Alexandra, Ximena y Camila quienes han estado a mi lado en todo momento ayudándome con sus sabios consejos.

A ti Papá por compartir tus conocimientos conmigo y ser el ejemplo perfecto de perseverancia en la culminación de una meta. A ti Mamá por formar parte de mi vida y guiarme siempre. Gracias a todos por creer en mí.

A Franklin Correa por enseñarme que en la vida siempre habrán tropiezos pero que aunque mil veces caiga, mil veces me vuelva a levantar y que nunca me permita fracasar.

Verónica

La concepción de este proyecto se lo dedico a mis padres, Segundo y Marina, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. De igual forma a mis hermanos Helen, Claudio, Diego y Leonor que siempre han estado apoyándome incondicionalmente. También dedico este proyecto a mi Prolita, Paula Ochoa, compañera inseparable en este último tramo de mi carrera profesional, Te Amo. Así mismo dedico el presente trabajo a mis amigos y demás familiares quienes de una u otra forma contribuyeron para alcanzar esta meta.

Roberto

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro profundo agradecimiento, pues bien es cierto que en el pusimos todo nuestro esfuerzo, debemos reconocer que sin el aporte generoso de las personas que a continuación mencionamos, esto no hubiera sido posible.

Primeramente a Dios, por ser nuestro creador, y guía inseparable en cada aspecto de nuestra vida. Expresamos nuestro sincero y profundo agradecimiento a las autoridades y profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, especialmente a las de la Escuela de Administración en Banca y Finanzas por los conocimientos impartidos durante nuestra formación académica.

Un agradecimiento especial a nuestra Directora de Tesis Ing. Mireya Landacay por su valioso apoyo y orientación ya que gracias a sus conocimientos, opiniones y sugerencias hemos desarrollado con éxito este trabajo investigativo.

Nuestra gratitud imperecedera a nuestras familias, compañeros y amigos quienes nos dieron su apoyo incondicional y nos alentaron a seguir adelante con nuestro propósito profesional.

Los Autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	i
CESIÓN DE DERECHOS	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
INTRODUCCIÓN	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix

CAPÍTULO I: Antecedentes

1.1.	El Cooperativismo: Origen y Características	2
1.1.1.	El Cooperativismo en el Ecuador	4
1.1.2.	Tipos de Cooperativismo en el Ecuador	5
1.1.3.	El Cooperativismo en Loja	6
1.2.	Gestión de Recursos Humanos	7
1.2.1.	Importancia	7
1.2.2.	Definición	8
1.2.3.	Funciones	9
1.2.4.	Objetivos	10
1.2.5.	Diseño y análisis de puestos de trabajo	11

CAPÍTULO II: Diseño y elaboración del Manual Operativo y de Control del Departamento de Recurso Humanos

2.1.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.	14
2.2.	Análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.	17
2.3.	Implementación de Estructura Orgánica	18
2.4.	Diseño, estructura y metodología del Manual Operativo y de Control del Departamento de Recursos Humanos	19
	CONCLUSIONES	26
	RECOMENDACIONES	27
	BIBLIOGRAFÍA	28
	ANEXOS	30

INTRODUCCIÓN

El presente Manual Operativo de Control del Área de Recursos Humanos, describe los procesos necesarios para el continuo funcionamiento de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

El proceso de implementación de este manual constituye un cambio en la gestión y control táctico y operativo de la entidad financiera, que actualizados oportunamente permiten una mejora continua y la optimización de los recursos empleados.

Además es un instrumento de apoyo de mucho beneficio, que permite entender los diversos procesos que se llevan a cabo y facilita su actualización dependiendo de las necesidades de la institución financiera.

Se incluyen también criterios generales para la elaboración del desempeño y control de rendimiento del recurso humano, así como la estructura gráfica de las actividades dentro de cada uno de los procesos (incorporación, permanencia y desvinculación) y la periodicidad de su control.

Se expresa de manera detallada la descripción de las funciones inherentes del departamento de recursos humanos, cada una de las actividades desarrolladas son necesarias para contribuir al cumplimiento cabal y oportuno de la misión y visión de la institución financiera.

De esta forma, este manual busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de recursos humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda., donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

RESUMEN EJECUTIVO

Los diferentes tipos de manuales existentes hoy en día se han convertido en una herramienta primaria y básica para el desarrollo y buen funcionamiento no solo para instituciones financieras sino para todo tipo de organización, ya que al contar con innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, que caracterizan al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

Además es un requisito de suma importancia no solo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los profesionales del Volante UNIÓN Ltda., sino para cualquier organización de diferente tamaño poseer varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

Es por ello que se realiza ésta investigación, con la finalidad de ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso, recalcando que a un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

El primer capítulo se refiere a un marco descriptivo de los antecedentes como: el cooperativismo en el ámbito local, nacional y sus orígenes a nivel mundial; además

se abordará la gestión de recursos humanos, su importancia, objetivos y funciones que cumplen dentro de una organización, aspecto que hoy en día es indispensable para el buen desarrollo y progreso de toda entidad financiera.

El segundo capítulo detalla lo que constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda. al ser la entidad a la cual va enfocada nuestra investigación y además se plantea los diferentes manuales del departamento de recursos humanos como lo son el manual de incorporación, manual de permanencia y manual de desvinculación, cada uno con sus respectivas características.

Finalmente se incluyen las conclusiones y las pertinentes recomendaciones.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1. El Cooperativismo: Origen y Características¹

El cooperativismo se define como la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades.

Está representado a una escala mundial a través de la Alianza Cooperativa Internacional.

El cooperativismo surge como gran alternativa, la filosofía de trabajo solidario, ayuda mutua y la primacía del hombre. Fue en el año de 1844, en donde 27 hombres y una mujer fundaron la primera Cooperativa en el poblado de Rochdale, Inglaterra.

De este renacer económico surgen las diferentes Cooperativas en el mundo. Así mismo surgen los fundamentos filosóficos, doctrinarios y operativos de las empresas cooperativas en la actualidad.

Los principios organizativos del movimiento cooperativo a su vez se fundamentan en valores éticos universales de cooperación y responsabilidad, como son:

- ✓ **Ayuda mutua:** es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- ✓ **Esfuerzo propio:** es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- ✓ **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- ✓ **Democracia:** toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) en lo que corresponde a la gestión de la cooperativa.

¹ Disponible en: www.cooperar.galeon.com/origen.

www.insafocoop.gob.sv/historia_del_cooperativismo_mundial, www.metabase.net. [consulta: 16/01/2010]

- ✓ **Igualdad:** todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- ✓ **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- ✓ **Solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad.

También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

La Alianza Cooperativa Internacional, organización creada en el año 1895, revisó estos principios en 1966 y 1995², siendo su versión más actual:

- ✓ **Libre adhesión:** Significa que la cooperativa debe tener sus puertas abiertas para admitir socios y el interesado es libre para solicitar su admisión a ella cumpliendo ciertas condiciones ya previstas legalmente.
- ✓ **Control democrático:** La administración de las cooperativas las hacen los propios socios, los cuales, reunidos democráticamente en asamblea general, eligen por votación a quienes van a formar la junta directiva.
- ✓ **Gestión de los administradores:** Debe sujetarse a lo que manden los estatutos de la cooperativa. Los asociados pueden supervisar la actuación de los directivos a través de delegados que integran los distintos órganos de administración.
- ✓ **Educación cooperativa:** Las personas asociadas tienen el deber de prepararse social y profesionalmente para desarrollar eficazmente los compromisos asumidos como socios.
- ✓ **Interés limitado al capital:** Para el funcionamiento de una cooperativa se necesita un capital por que si bien es una empresa sin fines de lucro

² Disponible en: www.coopelga.hn/DoctrinaCooperativista/origendelcooperativismo, [consulta: 16/01/2010]

ninguna empresa funciona sin capital. Se entiende por interés limitado al capital, un interés fijo que no depende de la cantidad mayor o menor de las utilidades.

- ✓ **Reparto de excedentes:** Los excedentes o sobrantes, provenientes de operaciones realizadas por la asociación cooperativa pertenecen a los asociados y deben distribuirse de tal manera que se evite ganancias de un asociado en detrimento a otro.

- ✓ **Integración cooperativa:** Los participantes de una cooperativa deben estar integrados, lo que quiere decir, que deben componer un todo de sus partes.

1.1.1. El Cooperativismo en el Ecuador³

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población.

En efecto, en el antiguo Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, etc.

Esos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organizaciones empresariales de tipo cooperativo, cuyo cometido está reconocido y amparado por el Estado; pues, según lo establecido en la Ley respectiva, se las define como: "... sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio

³ Revista Judicial. Disponible en:

http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=5199 [consulta: 16/01/2010]

social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros".

El conjunto de esas iniciativas empresariales asociativas, que se suelen definir como 'economía solidaria', han generado buenos resultados tanto en lo económico como, y sobre todo, en lo organizativo-social, demostrando la validez y viabilidad de operar a escalas más grandes e inclusive en el exterior, a través de redes de comercio equitativo.

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

- a) La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean -especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua;
- b) La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista;
- c) La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente.

1.1.2. Tipos de Cooperativismo en el Ecuador⁴

Las cooperativas se clasifican según la actividad para las que fueron creadas, así tenemos las siguientes:

Ahorro y Crédito

Cooperativas de Ahorro y crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.⁵

⁴ Codificación de la Ley de Cooperativas, Título VI: Clasificación de las Cooperativas Art. 64, Art.65, Art.66, Art.67. [consulta: 18/01/2010]

Producción

Cooperativas de producción son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

Consumo

Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

Servicios

Cooperativas de servicio son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

1.1.3. El Cooperativismo en Loja

Poco se conoce o se tiene información referente al cooperativismo en la ciudad y provincia de Loja. El día 6 de marzo de 2009 en nuestra ciudad se dio la Declaración Cooperativista de la ciudad de Loja.⁶ Actualmente tanto en nuestra ciudad como en la provincia de Loja existen numerosas Cooperativas de Ahorro y Crédito⁷

Al hablar sobre el cooperativismo también encontramos que la Asociación de Cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, inicia el 2010 con nuevo Reglamento que rige a sus socios, luego de que el 29 de diciembre, el Presidente de la República firmara el Decreto Ejecutivo No. 194 que ordena su promulgación, por lo que las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad y provincia de Loja no son la excepción para estar amparadas bajo este nuevo Decreto.

Con éste nuevo reglamento, las Cooperativas tienen un marco normativo hasta que se apruebe la Ley que regule el sector financiero popular y solidario, y se cree un organismo de control autónomo, específico y diferenciado tal como lo manda la constitución vigente.

⁵ Ver: ANEXO 1

⁶ Ver: ANEXO 2

⁷ Ver: ANEXO 3

Días atrás, representantes de la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, acudieron a la Presidencia de la República con el fin de solicitar la firma del Primer Mandatario al Reglamento sustitutivo del decreto 354.

Para Edgar Peñaherrera Gallegos, Director Ejecutivo de la ACSB, “este hecho rompe esquemas ya que es el primer Reglamento que no nace de una propuesta del ente de control, surge de los propios actores, de quienes día a día son los gestores del desarrollo del sistema y del país; seguiremos luchando para que el siguiente capítulo que es la Ley del sector financiero popular y solidario, llegue a feliz término en el tiempo oportuno”.⁸

La Asociación de Cooperativas de ahorro y crédito, representa a más de dos millones y medio de socios, que son los beneficiados con los cambios sustantivos, fundamentalmente en cuanto a su régimen económico, al haber sido reformado el Decreto ejecutivo 354.

1.2. Gestión de Recursos Humanos

1.2.1. Importancia

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son cuatro:⁹

1º Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

2º Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipo sociales y sociológicas de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

⁸ ACSB Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Disponible en: <http://www.acsb.fin.ec/> [consulta: 20/01/2010]

⁹ Portal para investigadores y profesionales. Gestión de los Recursos Humanos. Enlace Web: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/) [consulta: 07/2010]

3º Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4º Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH esta ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Esta evolución ha sido protagonizada por:

TAYLOR: Organización científica del trabajo. El hombre es un ser tonto que se motiva a través del interés económico.

MATRIMONIO GILBRETH: Estudiaron los análisis de tareas y tiempos. Su meta era eliminar los tiempos y movimientos innecesarios.

HENRY FORD: Ingeniero. Creo la primera cadena de montaje para así poder abastecer de automóviles a las clases medias.

ELTON MAYO: Creo la escuela de relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.

1.2.2. Definición

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y

movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente:¹⁰

- ✓ En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
- ✓ Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
- ✓ Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
- ✓ Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

1.2.3. Funciones

Con independencia del tamaño de la empresa o entidad y de su actividad, se tiene las siguientes funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o consultora externa.

1º Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización)

2º Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.

¹⁰ Gestipolis. Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Enlace Web: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-y-estrategia.htm> [consulta: 07/2010]

3º Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones:

Motivador

Internamente Equitativo

Externamente competitivo

4º Función de dirección y desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

5º Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.

6º Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

1.2.4. Objetivos¹¹

- ✓ Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- ✓ Retener a los mejores empleados
- ✓ Motivar a los empleados
- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- ✓ Aumento de la productividad
- ✓ Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Cumplimiento de la normativa y legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no lucrativas el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos.

¹¹ Portal para investigadores y profesionales. Gestión de los Recursos Humanos. Enlace Web: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/) [consulta: 07/2010]

A medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la gestión de los RRHH también lo hace, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo. En la pequeña empresa rara vez tiene una estructura formal y/o especialista en RRHH. A medida que esta crece empieza a tener una función separada para coordinar la gestión de RRHH. Nombrándose para ello un gerente al frente del departamento. Si crece aun más se establece en el nivel de STAFF, siendo un socio estratégico de la dirección general.

El trabajo lo podemos definir como un conjunto de tareas que comprenden las labores desempeñadas por un empleado y que contribuyen a la elaboración de un producto o prestación de un servicio. El diseño de los puestos de trabajo ha incrementado su importancia en los últimos años, debido fundamentalmente a dos motivos:

- ✓ Mayor atención a los temas relacionados con la calidad.
- ✓ La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan.

Por lo tanto el análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de RRHH.

1.2.5. Diseño y análisis de puestos de trabajo¹²

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

Lo que se pretende con el diseño de puestos de trabajo es desarrollar unas asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización y la tecnología, y que cumplan con los requisitos personales del trabajador. La clave está en compatibilizar las exigencias de la empresa con las de los titulares de los puestos de trabajo.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Con el análisis del puesto de trabajo deberán quedar perfectamente definidas las características y demandas de trabajo, tanto desde el punto de vista técnico como humano. Sabremos con el análisis qué se hace, cómo se hace y en qué condiciones. El análisis sirve para comprobar si el diseño ha sido acertado. Puede ser que a raíz del análisis se vuelva a diseñar el puesto.

¹² La Web de los Recursos Humanos y el Empleo. Análisis y diseño de puestos. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/downloads/analisis%20de%20puesto%20general.pdf> [consulta: 07/2010]

ESTUDIO DE MÉTODOS DE TRABAJO

Los distintos métodos utilizados para analizar los puestos de trabajo, pretenden descubrir si el trabajo se está haciendo de una forma adecuada o no, con el objetivo de mejorar o adaptar los puestos de trabajo ya existentes, para ver si todas las tareas son necesarias o si por el contrario se necesita incluir otras, o modificar las formas de hacerlas.

Normalmente se utiliza unos gráficos para ilustrar la manera en que se realiza el trabajo, son los llamados:

- ✓ Diagramas de flujo de procesos.
- ✓ Diagrama de Operaciones.
- ✓ Diagrama trabajador-maquina.
- ✓ Diagrama de actividades.
- ✓ Estudio de movimientos.

CAPITULO II: Diseño y elaboración del Manual Operativo y de Control de Recursos Humanos

2.1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” Ltda.¹³

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda. se constituye el 27 de Noviembre del año 2009 con capital variable. Sus actividades se iniciaron el 15 de Marzo de 2010, teniendo lugar su inauguración oficial el 8 de Abril de 2010.

Actualmente cuentan con 648 socios y 45 clientes (inversionistas)

El domicilio legal de la Cooperativa es la ciudad de Loja, Cantón Loja, Provincia de Loja, República del Ecuador. El ámbito de operaciones de la entidad comprende todo el territorio nacional, para lo cual la cooperativa podrá establecer sucursales en distintos lugares de la República, de conformidad con las normas legales vigentes.

La duración de la Cooperativa es indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse por las causales establecidas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Estatuto de la Cooperativa.

Misión

Ser una institución privada y altruista, que invierte en el desarrollo de la población y de la entidad, a través de una optima gestión generando confianza y organización, impulsando el crecimiento de la sociedad en marco de su transparencia y legalidad.

Visión

Hacer de esta entidad de crédito una institución reconocida provincial y nacional con una estructura que le permita fortalecer y tener la capacidad de expandirse a otros mercados, de brindar productos y servicios innovadores a través de un equipo humano comprometido con los valores de la empresa.

La Cooperativa regulara sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

¹³ Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda. [consulta: 07/2010]

- ✓ Libre adhesión y retiro.
- ✓ Control democrático: un socio un voto.
- ✓ Distribución de los excedentes sociales en proporción a las operaciones efectuadas por el socio.
- ✓ Autonomía e independencia en su gestión.
- ✓ Educación, formación e información a socios, directivos y colaboradores o empleados.
- ✓ Cooperación entre cooperativas, fomento de la integración cooperativa.
- ✓ Interés por la comunidad, trabajando por su desarrollo integral.
- ✓ Neutralidad política, religiosa y racial.
- ✓ Igualdad de derechos y obligaciones de los socios.
- ✓ Interés limitado sobre los certificados de aportación que en ningún caso será mayor al 6% anual.

La cooperativa tendrá por objeto:

- ✓ Fomentar el ahorro.
- ✓ Otorgar préstamos a sus asociados y asociadas.
- ✓ Brindar asistencia social a sus socios en casos de calamidad doméstica comprobada.
- ✓ Contratar y/o prestar los servicios de seguro de vida y accidentes personales y otros que se consideren necesarios.
- ✓ Prestar ayuda económica mediante la implementación del servicio de fondo mortuario.
- ✓ Fomentar una adecuada educación cooperativista entre sus asociados.
- ✓ El mejoramiento económico y social de sus asociados y para este fin realizará las siguientes actividades: recibir certificados de aportación, ahorros y depósitos de inversión; realizará además todas aquellas operaciones necesarias para el desarrollo de la operación financiera.
- ✓ Promover la ampliación del número de socios y socias de la Cooperativa tendiente a su consolidación y desarrollo.
- ✓ Obtener fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional de sus socios y socias.

Estructura Interna y Administración

El gobierno, administración, control y fiscalización de la Cooperativa se hará a través de los Organismos siguientes:

- ✓ Asamblea General de socios.
- ✓ Consejo de Administración.
- ✓ Consejo de Vigilancia.
- ✓ Gerencia.
- ✓ Comisiones Especiales.

Actualmente la institución financiera cuenta con el siguiente personal:

- ✓ Alexandra Corre (Caja)
- ✓ Ing. Mariuxi Godoy (Crédito)
- ✓ Martha Morocho (Servicio al Cliente)
- ✓ Silvana Ludeña (Gerencia)
- ✓ Dr. Juan Medina (Presidencia)
- ✓ Ing. Rigoberto Mingo (Contaduría)
- ✓ Sr. César Lozano (Mensajería)

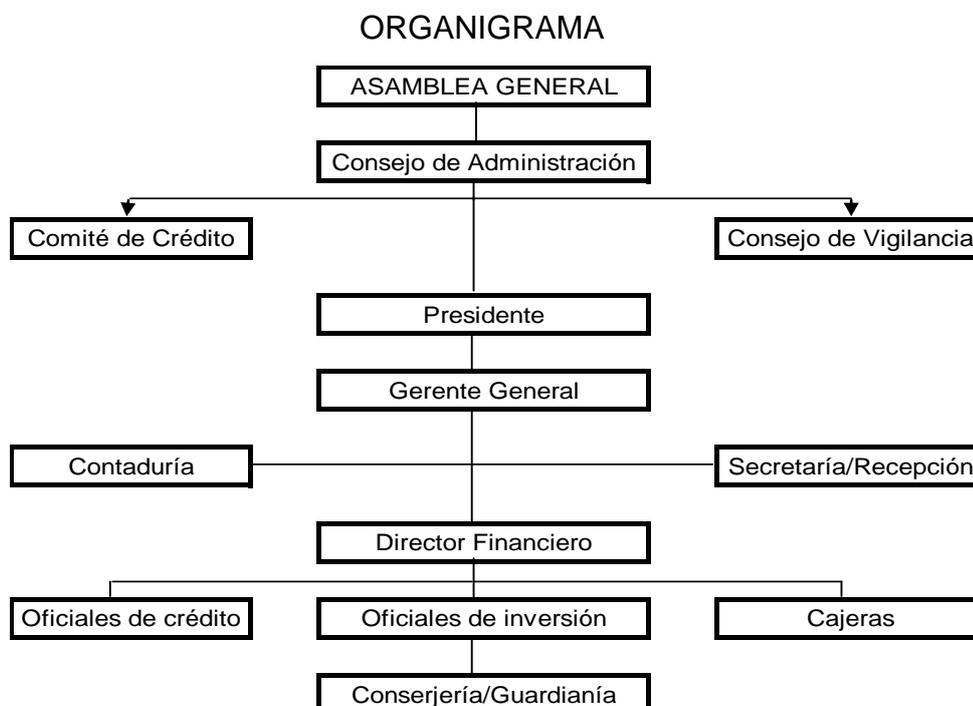


Figura 1.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

2.2. Análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

Análisis FODA

FORTALEZAS

- Apertura de cuenta de ahorro con montos menores a la competencia.
- Entrega de créditos flexibles en monto y tiempo que ajustan a la realidad socioeconómica de los pobladores del cantón.
- Acceso a los servicios de manera rápida y sencilla.
- Facilidad para captar el mercado objetivo debido a la demanda insatisfecha.
- Ubicación estratégica de la Cooperativa.

OPORTUNIDADES

- Aportar al desarrollo productivo y económico del cantón Loja.
- Parcial descontento e inconformidad por el servicio actual otorgado por diferentes bancos y cooperativas.
- Crecimiento expansivo en los últimos años de las microempresas.
- Expansión a nuevos mercados de la Provincia de Loja.

DEBILIDADES

- Falta de apoyo de un grupo económico importante.
- Ausencia de un historial en el mercado dado que es una institución nueva.
- Fuerte inversión inicial para iniciar operaciones en el Cantón.

AMENAZAS

- Campaña agresiva por parte de bancos.
- Inestabilidad económica y política.
- Nuevas tasas o impuestos.
- Robos e inseguridad.
- Cambio de las necesidades de los habitantes.
- Reformas a Ley actual del sistema financiero (cobro de comisiones).

2.3. Implementación de Estructura Orgánica

Estructura Orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda. (Propuesta)

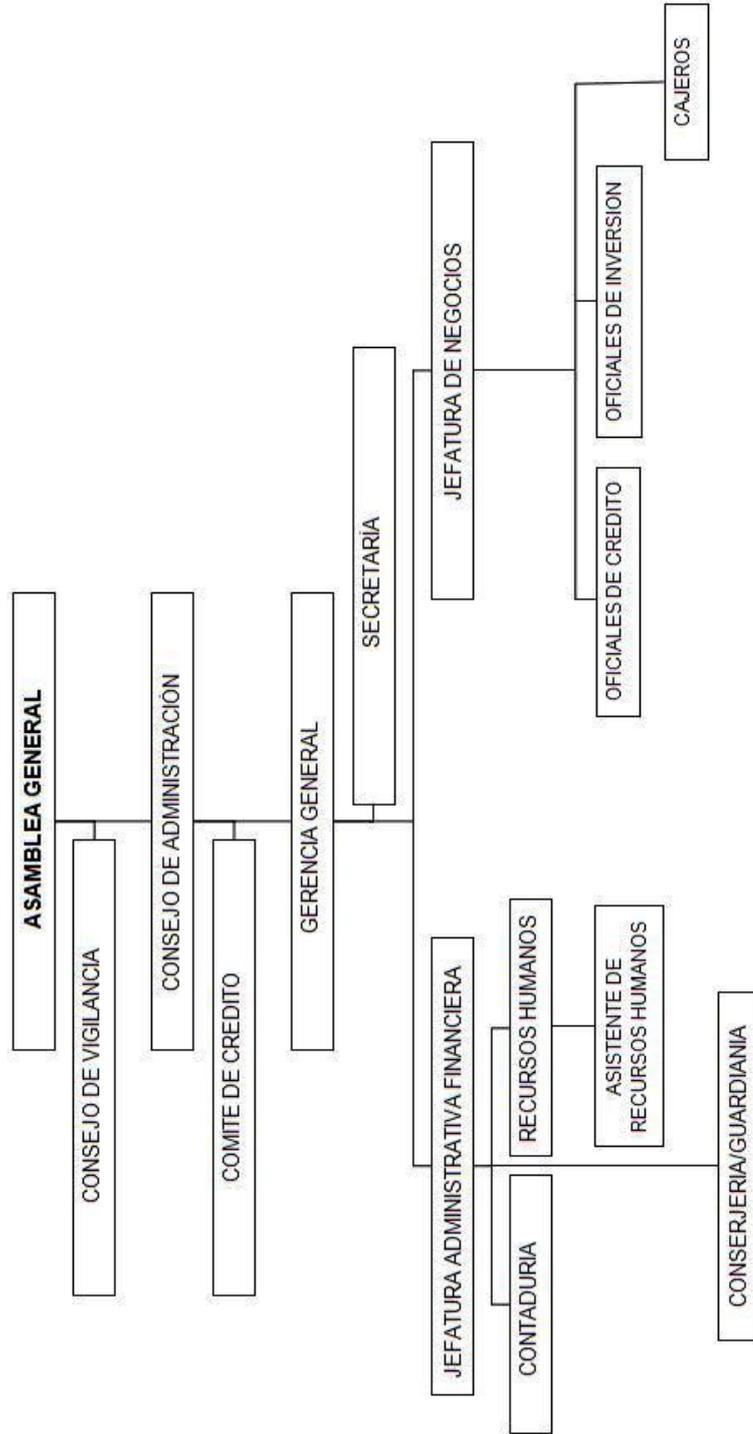


Figura 2.
Elaborado por: Autores de Tesis

2.4. Diseño, estructura y metodología del manual.

Para la presentación de los manuales de procedimientos se deberá incluir la información que a continuación se detalla y en el orden correspondiente que se exhibe.

- ✓ Portada.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Alcance.
- ✓ Políticas.
- ✓ Diagramas de Flujo.
- ✓ Funciones del Responsable del Proceso.

Portada.- Es la cubierta delantera del manual y deberá incluirse la siguiente información:

- ✓ Nombre del macroproceso (proceso global).
- ✓ Nombre del proceso y subproceso (en el caso que lo hubiere).
- ✓ Código (establecido para determinar el tipo de manual que es en base a caracteres).
- ✓ Especificación del número de versión de manual que se está elaborando.
- ✓ El número total de páginas que contiene el manual.
- ✓ Título completo y entendible del proceso que se presenta en el manual.
- ✓ El alcance del manual, es decir para que funcionario, área o departamento se encuentra dirigida la elaboración del manual.
- ✓ Nombre o nombres tanto de las personas que elaboraron el manual así como de quienes revisaron el mismo.
- ✓ Finalmente deberá ir la fecha en la que fue elaborado el manual.

A más de todos estos parámetros deberá incluirse en la portada el espacio correspondiente para la aprobación del manual por parte del Consejo de Administración; todo esto tal y como se detalla en el modelo de portada que se presenta a continuación:

 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.			
<u>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</u>			
CODIGO	VERSIÓN	Macro proceso:	PÁGINAS
		Proceso:	Página #de#
ALCANCE: <div style="text-align: center;">DEPARTAMENTO</div>			
ELABORACIÓN			
Nombre:		Fecha:	
REVISIÓN			
Nombre:		Fecha:	
APROBACIÓN			
<p>_____, Secretario (a) del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.</p> <p>Que el presente "Manual de _____" fue leído, discutido y aprobado por el Consejo de Administración en sesión ordinaria realizada el día _____, siendo presidente _____</p> <p>_____</p> <p>.....</p> <p>SECRETARIO(A) DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION</p>			

Adicionalmente en cada una de las páginas (sin contar la portada) se insertará en la parte superior un encabezamiento en el cual constará el logotipo institucional, nombre y código del proceso, fecha de elaboración, fecha de próxima revisión, el estado en el que se encuentra el manual; es decir si está propuesto, aprobado o publicado y finalmente el tipo de proceso al que corresponde, todo esto tal y como se indica a continuación:

 Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		<u>Título del Manual</u>	
Código:	Estado:	Tipo de Proceso:	
Fecha de elaboración:	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>	
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>	
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	

De igual manera, se insertará en la parte inferior el número de página correspondiente el cual se generará automáticamente según se efectúe el avance del manual.

Índice.- Es generado de manera automática.

Objetivo.- El objetivo es una definición de lo que se pretende obtener con cada manual que se elabora y éste va a variar lógicamente dependiendo del tipo de proceso que se esté levantando.

Además es necesario considerar lo siguiente:

- ✓ Evitar el uso de palabras que puedan entenderse en dos o más sentidos.
- ✓ Excluir adverbios de tiempo, lugar o modo, que denoten imprecisiones, por ejemplo: mucho, poco o de gran responsabilidad.

Alcance.- Consiste en especificar a qué campo de aplicación (unidad, área o funcionario) está destinado el uso del manual que se elaboró.

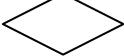
Políticas.- En esta sección de políticas se incluyen los lineamientos normativos de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. Estas disposiciones son establecidas conjuntamente con el dueño o responsable del proceso, las mismas que deben ser cumplidas con el carácter de obligatorio y permanente. De igual forma estos lineamientos se elaboran clara y concisamente, a

fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con el procedimiento mismo.

Una política tiene que ser redactada en forma impositiva y utilizando verbos en futuro, por ejemplo: deberá, organizará etc.

Diagrama de Flujo.- Es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada con los respectivos responsables de su ejecución.

Si los diagramas son representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindarán una descripción clara de las operaciones, lo que facilitará su comprensión, es por ello que se emplea símbolos y/o gráficos simplificados como los que a continuación se detalla.

<i>Representa</i>	<i>Símbolo</i>	<i>Función</i>
Inicio / Fin		Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso.
Proceso		Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.
Documentos		Representa los documentos que se utilizan durante el proceso y que van después de una actividad como requisito para la siguiente.
Decisión		Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son si y no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta.
Conector		Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo.
Flecha (Flujo)		Líneas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.

Funciones Responsable del Proceso.- Consiste en mencionar de forma general los roles que deben cumplir cada una de las personas que integran un determinado proceso, de tal manera que se pueda cumplir con el mismo a cabalidad. En ningún caso se deben apuntar nombres de personas, ya que lo que importa es la función del ejecutante, pues se trata de un manual de procedimientos mas no de un documento evaluativo de desempeño personal.

Metodología

Los Manuales Administrativos y de Control son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de su quehacer, bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades, operaciones o puestos en general, es decir los Manuales Administrativos y de Control reflejan en general la organización de la dependencia o entidad, es por ello que para la elaboración y diseño del presente Manual Operativo de Control para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda. de la ciudad de Loja se estableció la siguiente metodología y técnicas de investigación, las cuales se adaptaron a nuestro tema por lo que creímos conveniente utilizarlas, entre las principales se encuentran las documentales, la entrevista, y la observación directa. A continuación detallamos para mayor comprensión cada una de las mismas:

Investigación documental.- Consistió en seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos, etc., en este caso estatutos, decretos, gacetas oficiales, disposiciones normativas, y todos aquellos que contenían información relevante para el buen desarrollo del presente manual.

Entrevista.-Se realizó una entrevista libre y de esta manera se pudo obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar. Este medio nos proporcionó información completa y precisa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, especialmente con la gerente de la institución financiera, que nos supo manifestar que por ser una entidad nueva en el campo del cooperativismo en nuestra ciudad, no contaban con una guía o referencia

para poder elaborar cualquier tipo de manual, por lo que nos dio la responsabilidad de elaborar el presente manual utilizando la metodología y técnicas que creamos convenientes.

Observación Directa.- *Examinamos visualmente las actividades específicas que realiza cada persona y de esta forma tener una idea más clara de cómo es el desenvolvimiento por parte del personal dentro de la institución financiera con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.*

SE ADJUNTA EL MANUAL OPERATIVO DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE UNIÓN LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ Al ser una institución financiera nueva, al momento no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo que se está teniendo duplicación o superposición de funciones.

- ✓ La carencia de un manual operativo de control de recursos humanos, dificulta el reconocimiento de los principales procesos que garantizan una adecuada gestión, orientada a satisfacer los requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

- ✓ El manual planteado en esta investigación cumplirá un papel muy importante en la institución financiera, ya que va ayudar a que el nuevo empleado se integre a la cooperativa y reciba la información necesaria para un rápido desarrollo tanto personal como para la entidad.

- ✓ El manual presentado permite evaluar constantemente el desempeño de los empleados y así la institución pueda darse cuenta qué empleados le están siendo productivos y al momento de que exista alguna desvinculación, el personal tengan claro por qué motivos puede suceder esto.

RECOMENDACIONES

- ✓ El uso adecuado del manual permitirá mejorar la comprensión de las actividades que permanentemente se desarrollan en la institución financiera, facilitando su actualización y mejora continua.

- ✓ Se sugiere la creación inmediata del departamento de recursos humanos el cual dentro de la institución financiera se haría cargo de las funciones descritas en el manual presentado en ésta tesis.

- ✓ Es recomendable además se aplique la estructura orgánica que se propone, ya que pondría más orden en la empresa y así los empleados sabrían lo que tienen que hacer, lo que les disminuiría bastante trabajo a los directivos, otorgando mayor tiempo para realizar las actividades propias de su puesto y de esta forma los empleados no tendrían confusión al realizar sus actividades, situación que generaría mayor eficiencia en los procesos productivos y de servicios.

- ✓ El Departamento de Recursos Humanos debe mantener siempre informado al personal de los cambios dentro de la cooperativa.

- ✓ De existir algún cambio o actualización del presente manual, se sugiere redactarlo utilizando un lenguaje sencillo y fácil de comprender para todo el personal, como se lo ha hecho en esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Chiavenato, Idalberto, (2002), **Gestión del Talento Humano**, Mc Graw Hill, Bogotá.
- ✓ Claver, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J., (2001) **Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo**, Cívitas, Madrid.
- ✓ Codificación de la Ley de Cooperativas, Título VI: Clasificación de las Cooperativas Art. 64, Art.65, Art.66, Art.67. (consulta: 18/01/2010)
- ✓ Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.
- ✓ Fernández Ríos, M., (2000), **Análisis y descripción de puestos de trabajo**. Díaz de Santos, Madrid.
- ✓ Fernández Ríos, M., (2000), **Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios**, Díaz de Santos, Madrid.
- ✓ Guth Aguirre, A., (1999), **Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos**, Trillas, México.
- ✓ Pérez Gorostegui, E., (2003), **La dirección de recursos humanos**, Pirámide, Madrid.
- ✓ Werther, W.; Heith D., (2000) **Administración de Personal**. Cuarta edición, MC Graw Hill.
- ✓ ACSB Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Enlace Web: <http://www.acsb.fin.ec/> (consulta: 20/01/2010)
- ✓ Cooperativismo Origen y Características, Enlaces Web: www.cooperar.galeon.com/origen, www.coopelga.hn/DoctrinaCooperativista/origendelcooperativismo, [www.insafocoop.gob.sv/historia del cooperativismo mundial](http://www.insafocoop.gob.sv/historia_del_cooperativismo_mundial), (consulta: 16/01/2010).

- ✓ Gestipolis. Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-y-estrategia.htm> (consulta: 15/07/2010)
- ✓ La Web de los Recursos Humanos y el Empleo. Análisis y diseño de puestos. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/downloads/analisis%20de%20puesto%20general.pdf> (consulta: 15/07/2010)
- ✓ Los Procesos – Diagramas de Flujo, Enlace Web: www.fimcp.espol.edu.ec/post/post1/dic/procesos.ppt (consulta: 20/05/2010)
- ✓ Portal para investigadores y profesionales. Gestión de los Recursos Humanos. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/ [consulta: 05/07/2010]
- ✓ Revista Judicial. Disponible en: http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=5199 (consulta: 16/01/2010)
- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Enlace Web: http://www.superban.gov.ec/practg/p_index?vp_art_id=63&vp_tip=2. (consulta 16/01/2010)

ANEXOS

ANEXO 1

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR	
COOPERATIVAS DEL ECUADOR	MATRIZ
OSCUS	Ambato
EL SAGRARIO	Ambato
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Ambato
ATUNTAQUI	Atuntaqui
COO GRANDES	Azuay
CACPE BIBLIAN	Biblian
PABLO MUÑOZ VEGA	Bolívar
23 DE JULIO	Cayambe
SAN JOSE	Chimborazo
CHONE LTDA	Chone
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	Cuenca
LA DOLOROSA	Duran
GUARANDA	Guaranda
NACIONAL	Guayaquil
COO DE CONSUMO	Guayaquil
CACPECO	Latacunga
SANTA ROSA	Latacunga
MEGO	Loja
CACPE PASTAZA	Pastaza
JARDIN AZUAYO	Paute Azuay
PROGRESO	Pomasqui
15 DE ABRIL	Portoviejo
COMERCIO	Portoviejo
29 DE OCTUBRE	Quito
ANDALUCIA	Quito
SAN FRANCISCO	Quito
COO MEDIANAS	Quito

CODESARROLLO	Quito
TULCAN	Quito
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	Quito
ALIANZA DEL VALLE	Quito
PADRE JULIAN LORENTE	Quito
COO PEQUEÑAS	Quito
11 DE JUNIO	Quito
COTOCOLLAO	Quito
SAN FRANCISCO DE ASIS	Quito
COOPAD	Quito
CALCETA	Quito
COO MUY PEQUEÑAS	Quito
COO DE MICROEMPRESA	Quito
FINANCOOP	Quito
RIOBAMBA	Riobamba
9 DE OCTUBRE	Salcedo
SANTA ANA	Santa Ana

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

<http://www.superban.gov.ec/>

Elaborado por: Autores

ANEXO 2

DECLARACIÓN COOPERATIVISTA DE LA CIUDAD DE LOJA ¹⁴

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros constituidos en Asamblea General de la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la reunión desarrollada en la benemérita ciudad de Loja, el día 6 de marzo de 2009,

CONSIDERANDO:

1.- Que desde el 10 de agosto de 2005 se impuso al sector, el Reglamento contenido en el Decreto Ejecutivo No. 354, cuyas disposiciones son lesivas para el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, en especial por el establecimiento de un Régimen Económico que está ocasionando la descapitalización de las mismas.

2.- Que la Constitución Política del Ecuador en su artículo 309 establece que “el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez”. Que el Art. 311 de la Carta Magna, señala que “el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.” En tal contexto es necesario luchar por la aprobación de una Ley, dentro del marco constitucional, que se especialice en instituciones financieras de economía popular y solidaria, entendidas por aquellas que realizan intermediación financiera y por tanto diferenciándolas de otras organizaciones que conforman el sector de economía popular y solidaria.

3.- Que la situación económica mundial y la propia actividad de intermediación financiera, hace imperativo la existencia de un Fondo de Liquidez para las Cooperativas de Ahorro y Crédito que permita minimizar el denominado riesgo sistémico y mejore la percepción y seguridad de las mismas.

¹⁴ ACSB Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Disponible en: <http://www.acsb.fin.ec/> [consulta: 20/01/2010]

4.- Que desde el mes de abril del año 2006 FINANCOOP, Cooperativa de Segundo Piso, presentó a la Superintendencia de Bancos y Seguros, para su aprobación, un proyecto para la constitución de un Fondo de Liquidez para las cooperativas de ahorro y crédito, en el marco de los alcances del Decreto Ejecutivo No. 354, aprobación que hasta la presente fecha se halla pendiente.

5.- Que el sistema cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros constituye el segundo subsistema del sistema financiero, cuenta con más de dos millones de socios a nivel nacional, sus activos en conjunto ascienden aproximadamente a Mil seiscientos cincuenta millones de dólares, la cartera de crédito asciende a Mil doscientos millones de dólares, el patrimonio técnico es de alrededor de Doscientos ochenta millones de dólares y sus activos representan el Tres punto nueve por ciento del Producto Interno Bruto del país, por tanto requieren de normas especializadas y técnicas que las sustenten y aseguren su perdurabilidad en el tiempo.

DECLARAMOS:

PRIMERO.- Que el sistema cooperativo de ahorro y crédito se halla férreamente unido para alcanzar un esquema normativo y un organismo de control en el marco de la Constitución vigente, eminentemente técnico, eficiente, que garantice la permanencia y sustentabilidad del sector, avale la seguridad de los depósitos de los socios y clientes; aplique criterios de segmentación, supervisión auxiliar, reconozca y respete los principios universales del cooperativismo.

SEGUNDO.- Solicitamos al señor Presidente de la República, mientras se aprueba la nueva Ley y se estructure el organismo de control conforme al marco Constitucional, apruebe como transición el proyecto de Reglamento para la constitución, funcionamiento y liquidación de cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, que sustituya al expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 354 y que ha sido presentado por el Ministerio de Coordinación de Política Económica, que superaría las inconsistencias del mencionado Decreto Ejecutivo.

TERCERO.- Solicitamos que la nueva ley que rija a las cooperativas de ahorro y crédito, en el marco de la Constitución vigente, sea especializada y circunscrita a la intermediación financiera y por tanto diferente a otras formas asociativas del sector de economía popular y solidaria.

CUARTO.- Que el nuevo marco normativo contemple la constitución de un organismo de control especializado en instituciones financieras de economía popular y solidaria, con autonomía técnica, administrativa y financiera, que no se origine de fusiones de las actuales Dirección Nacional de Cooperativas dependiente del MIES y de las dependencias de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para evitar se trasmitan sus vicios y virtudes.

QUINTO.- Solicitamos que la Superintendencia de Bancos y Seguros apruebe en forma inmediata, el proyecto de constitución de un Fondo de Liquidez para las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la misma, que se halla contemplado en el Decreto Ejecutivo No. 354, proyecto presentado en el año 2006 a dicho organismo de control, por la Caja Central Cooperativa FINANCOOP, única Cooperativa de ahorro y crédito de Segundo Piso existente en el país.

SEXTO.- Adoptar los postulados de ésta Declaración como el eje orientador de todas las gestiones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y su Asociación. Firman los participantes socias de la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

ANEXO 3

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE LOJA

NOMBRE	LUGAR
Cariamanga	Cariamanga
3 de Diciembre	Catacocha
Catamayo	Catamayo
Cámara de Comercio Celica	Celica
Sindicato de Choferes 29 de Enero	Chaguarpamba
Cámara de Comercio Gonzanama	Gozzanama
Cristo Rey	Loja
El Provenir	Loja
Cámara de Comercio de Loja	Loja
Servidores Municipales	Loja
Cámara Profesionales Loja	Loja
San Lucas Ltda.	Loja
Manuel Estaban Godoy Ortega	Loja
27 de Abril	Loja
CACPE	Loja
Policía Nacional	Loja
Nuevos Horizontes	Loja
Fortuna	Loja
Credi Amigo	Loja
Padre Julian Lorente	Loja
23 de Enero	Puyango
Semilla del Progreso	Saraguro
Las Lagunas	Saraguro
Jardín Azuayo	Saraguro

Fuente: AVMEI

http://www1.avmeiecuador.com/page_avmei/loja.html

Elaborado por: Autores

ANEXO 4

PRUEBAS PSICOLOGICAS¹⁵

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ó tipológicamente.

CLASIFICACION DE LOS TEST

Dado a que las pruebas psicológicas son muy variadas, se hace necesario más de un criterio para clasificarlas; a continuación se mencionan los principales de ellos:

Forma de realizarlos:

Forma de realización: lápiz y papel y orales.

Tiempo: velocidad y potencia.

Características medidas: Inteligencia, Aptitudes, Rendimiento, Personalidad e Interés.

FORMA DE REALIZACIÓN

Pruebas de ejecución: En esta prueba la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones o también operar ciertos aparatos, ejemplo:

Reunir cubos, manejar un torno, o un pantógrafo.

De papel y lápiz: En este tipo de test las personas contestan por escrito las preguntas, hace marcas, dibuja, etc.

Orales: En estas las personas responden asociando una palabra a otra.

¹⁵ Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ElementosYProcesoDeSeleccion>

TIEMPO

De velocidad: En este tipo de prueba se establece (lo establece el entrevistador o las mismas políticas de la empresa) el tiempo que debe durar la prueba sin importar si al termino del mismo, el candidato contesto todas o le faltaron unas por contestar.

De capacidad o potencia: En este tipo de pruebas no se establece un tiempo límite para terminar el examen, pues aquí se mide que tan bien las responde, contando así la habilidad que posea la persona.

CARACTERISTICAS MEDIDAS

De inteligencia: Este tipo de pruebas es difícil dar una definición que sea acertada por todos los psicólogos, pero la más acertada

Se define de inteligencia porque es la aptitud de resolver problemas, puede prepararse un test que comprenda preguntas consistentes en resolver problemas, o también se suele usar figuras geométricas en las que hay como opciones de respuesta otras figuras las cuales sean la secuencia del ejemplo que se nos dan.

De aptitudes: Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito una actividad específica, por ejemplo: la capacidad para deducción, para manejar herramientas, etc.

Rendimiento: Este tipo de pruebas están diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una cierta actividad específica pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.

Personalidad: Este tipo de prueba miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o sea, los aspectos no intelectuales.

De interés: Como su nombre lo indica esta prueba mide el interés de nuestro candidato para realizar una cierta tarea, pero esto no indica que la tarea que no le gusta realizar quiera decir que no tiene la capacidad de desarrollarla.

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Este tipo de pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato a fin de verificar que tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige. A este paso también se le suele llamar pruebas de conocimiento.

INVESTIGACIÓN LABORAL

Este estudio se debe realizar para tener referencias acerca de nuestro candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa, principalmente el estudio socioeconómico comprende los siguientes aspectos:

- Entrevista con el ex jefe inmediato (del candidato).
- Antecedentes no penales.

Es importante tener una entrevista con el antiguo jefe inmediato de nuestro candidato, para recabar información acerca del comportamiento del nuestro candidato durante se mantuvo en su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

La investigación de antecedentes no penales también es muy importante ya que servirá si nuestro candidato, no tiene problemas o si no tuvo problemas legales durante su estancia en su antiguo trabajo o cometió algún daño a la empresa, por ejemplo: un fraude.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO

El estudio socioeconómico es importante como parte de recabar información de nuestro candidato, ya que aquí investigaremos lo siguiente:

- Condiciones en la que vive.
- El comportamiento con sus vecinos.

Es importante esta información, pero no decisiva para contratar al candidato, pues así veremos si nuestro candidato en un momento dado pueda ser sobornado por alguien para dar información confidencial, o revelar secretos de la empresa (elaboración de un producto, o simplemente fraudes).

ANEXO 3

MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (MODELO 1)¹⁶

Empleado -----

Cargo ----- Fecha -----

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

¹⁶ Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoperacional/default2.asp

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (MODELO 2)¹⁷

Relaciones Interpersonales

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
RELACIONES INTERPERSONALES	Trabaja a gusto con la gente	Se identifica el agrado que el colaborador siente al trabajar con otras personas
	Comprende la forma en que sus acciones impactan el trabajo de los demás	El colaborador es consciente del impacto en que la eficiencia de su labor afecta a otros colaboradores
	Expresa de forma clara y precisa sus ideas	El colaborador muestra dominio y se le facilita hablar y escuchar a otros
	Interactúa constantemente con otros colaboradores de la organización diferentes a los de su equipo	El colaborador genera constantes espacios donde se relaciona con otros colaboradores que no forman parte de su círculo común
	Genera empatía y espacios de diálogo con otros colaboradores	El colaborador escucha a sus compañeros y se pone en el lugar de otros

Iniciativa

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
INICIATIVA	Propone ideas nuevas y creativas	Es una persona que disfruta el mejorar
	Busca responsabilidades más allá de las obligaciones de su cargo	Siente amor por su labor
	Demuestra energía para resolver problemas efectivamente	Es dinámico
	Desafía la manera tradicional de hacer las cosas	Cambia los sistemas
	Es proactivo en el alcance de sus resultados	Busca alcanzar sus metas en forma activa

Comunicación

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
COMUNICACIÓN	Responde a las preguntas de manera concreta y puntual	Cuando el cliente le hace algún interrogante, el colaborador responde asertivamente el interrogante
	Hace preguntas para entender mejor lo que los demás están diciendo	Indaga hasta comprender las situaciones
	Construye y mantiene una relación efectiva de trabajo	El colaborador contribuye a la creación de ambientes propicios para el dialogo constructivo
	Se asegura que los demás reciban oportunamente la información relevante	Es eficiente en el momento de dar información
	Expresa por escrito las ideas de forma clara y precisa	Redacta informes escritos claros y consistentes

¹⁷ Disponible: http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/366/1/mi_1117.pdf

Adaptación y Flexibilidad

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD	Lidera la adopción de nuevas formas de hacer las cosas	Genera empuje de su equipo en dirección de cambios positivos
	En presencia de argumentos validos, modifica sus comportamientos para hacer mejor las cosas	No le teme a la forma de pensar de otros y si es válida la adopta
	Se mantiene tranquilo durante etapas de transición cultural	Es sereno en tiempo de crisis
	A menudo tienen una aptitud positiva frente a los nuevos retos	Es positivo
	Reconoce las mejores técnicas de hacer las cosas y las adapta a su estilo de trabajo	Adopta frecuentemente nuevas formas de realizar sus responsabilidades

Solución de Problemas

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Responde oportunamente cuando surgen problemas inesperados	Acude en auxilio de sus clientes en situaciones inesperadas en un tiempo razonable
	Demuestra efectividad en la realización de las tareas y procesos establecidos	Realiza sus responsabilidades a plena cabalidad
	Toma soluciones prácticas y efectivas	Resuelve confortablemente situaciones de forma práctica
	Mantiene una actitud prudente y serena cuando surgen problemas complejos	Conserva la calma en situaciones fuera de su control
	Soluciona los requerimientos eficientemente en un tiempo razonable.	El tiempo de respuesta del colaborador es acorde a los estándares

Servicio al Cliente

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
SERVICIO AL CLIENTE	Responde oportuna y acertadamente las necesidades de sus clientes	El tiempo de respuesta del colaborador ante un requerimiento es de acuerdo a los estándares definidos por la compañía
	Se preocupa por mejorar sus relaciones y el servicio con sus clientes	El colaborador se preocupa por la obtención de realimentación que permita superar su nivel de desempeño en futuras ocasiones
	Se adelanta a las necesidades de sus clientes	El colaborador conoce a sus clientes y los sorprende adelantándose a sus necesidades y expectativas
	Es amable y respetuoso en la interacción y solución de problemas del cliente	El colaborador demuestra respeto por otros
	Utiliza vocabulario claro para transmitir información relevante a sus clientes	Es capaz de aclarar las diferentes inquietudes de los clientes

EVALUACIÓN DE DESMPENÑO (MODELO 3)¹⁸

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	FICHA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre y apellidos:					Antigüedad puesto		
Puesto de trabajo:			Años:	Meses:			
Dirección/Sector:					Nivel:		
PARTE PRIMERA: EVALUACIÓN							
I. FACTORES DE CALIFICACIÓN	GRADOS						
	Insatisfactorio	Mejorable	Satisfactorio	Notable	Óptimo		
1. Competencia profesional							
2. Capacidad de organización							
3. Capacidad de mando							
4. Relaciones interpersonales							
5. Sentido de responsabilidad							
6. Eficacia de gestión							
OBJETIVOS FIJADOS (En periodo evaluado)	CONSECUCIÓN						
	No alcanzado	Alcanzado		Excedido			
1.							
2.							
3.							
4.							
1. CUALIDADES Y/O DEFICIENCIAS MÁS DESTACABLES QUE INFLUYEN EN SU RENDIMIENTO							
Cualidades más destacadas			Deficiencias más notables				
1.			1.				
2.			2.				
3.			3.				
4.			4.				
PARTE SEGUNDA. PROPUESTAS CONSIGUIENTES A LA EVALUACIÓN							
1. REFERIDAS AL PUESTO							
Mantener en puesto actual	<input type="checkbox"/>	Modificar funciones	<input type="checkbox"/>	Cambio de puesto	<input type="checkbox"/>	Promoción	<input type="checkbox"/>
Razones							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

¹⁸ Disponible en: <http://destp.minedu.gob.pe/docum/libro04-3.PDF>

2. REFERIDAS A LA PERSONA		
1.		
2.		
3.		
4.		
3. ACCIÓN FORMATIVA		
Formación técnica <input type="checkbox"/>	Formación empresarial <input type="checkbox"/>	Formación humana <input type="checkbox"/>
CURSOS O ACCIONES FORMATIVAS EN LOS QUE DEBE PARTICIPAR		
1. Competencia profesional		
2. Capacidad de organización		
3. Capacidad de mando		
4.		
4. RETRIBUCIÓN		
Incremento salarial cero <input type="checkbox"/>	Considerar incremento salarial nivel <input type="checkbox"/>	Promover a nivel salarial superior <input type="checkbox"/>
Razones		
1.		
2.		
3.		
4.		
COMENTARIOS DEL EVALUADOR		
PARTE TERCERA. ANOTACIONES SOBRE LAS PROPUESTAS		
(A COMPLEMENTAR POR RECURSOS HUMANOS)		
Periodo de evaluación: De _____ a _____		
Fecha	Fecha	Fecha
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado	Vº. Bº. del Jefe inmediato



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los
Profesionales del Volante Ltda.**

MANUAL OPERATIVO DE CONTROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Elaborado por:
Roberto Beltrán Carrión
Verónica Torres Valarezo
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



Cooperativa de Ahorro y Crédito de los
Profesionales del Volante Ltda.

MANUAL DE INCORPORACIÓN

CÓDIGO	VERSIÓN	Macro proceso: Gestión de Recursos Humanos	PÁGINAS
MRH-M1I	1.0	Proceso: Incorporación	Página 1 de 13

ALCANCE:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ELABORACIÓN

Nombre: Roberto Beltrán C.
Verónica Torres V.

Fecha:
Julio 2010

REVISIÓN

Nombre:

Fecha:

APROBACIÓN

_____, Secretario (a) del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

Que el presente "Manual de _____" fue leído, discutido y aprobado por el Consejo de Administración en sesión ordinaria realizada el día _____, siendo presidente _____

.....
SECRETARIO(A) DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

	<u>INCORPORACIÓN</u>	
Código: MRH-M1I	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

ÍNDICE

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE.....	3
3. POLÍTICAS.....	3
4. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	6
5. FUNCIONES RESPONSABLE DEL PROCESO.....	13

 Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.	<u>INCORPORACIÓN</u>	
Código: MRH-M1I	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

1. Objetivo

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

2. Alcance

El presente manual está enfocado al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

3. Políticas

POLÍTICAS PARA LA INDUCCIÓN DE UN EMPLEADO

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

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.</p>	<u>INCORPORACIÓN</u>
Código: MRH-M1I	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	

- ✓ Para realizar la convocatoria externa, deberán difundir mediante un diario local o nacional en un lapso de dos días, una convocatoria donde deberá constar específicamente: objeto del concurso, requisitos mínimos para el cargo, plazo y lugar de entrega.
- ✓ El jefe de Recursos Humanos será quien deberá realizar todo el proceso de selección en un plazo de 15 días.
- ✓ Deberá seleccionar el capital humano apropiado en base a las pruebas como entrevista y prueba de oposición que obtengan mayor puntaje de 100 puntos desglosados en 30 puntos para la carpeta presentada (curriculum vitae, documentos personales), 30 puntos para la entrevista y 40 puntos para la prueba de oposición.
- ✓ Dentro de los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter discriminatorio como pruebas de embarazo, de sida entre otras.
- ✓ El jefe departamental o de área deberá evaluar al funcionario sus destrezas, habilidades y conocimientos demostrados, luego del proceso de inducción.
- ✓ El tiempo de inducción del nuevo funcionario deberá comprender un periodo de 15 a 20 días máximo.
- ✓ Deberá direccionar la fase de inducción del nuevo funcionario, autorizando al Jefe Departamental se le indique las funciones que deberá desempeñar en su lugar de trabajo.
- ✓ El Jefe Departamental o de área tendrá que presentar un informe al jefe de Recursos Humanos con el resultado de la evaluación realizada al nuevo funcionario, quien a su vez lo emite al Gerente General para que disponga si se realiza o no el contrato.

	<u>INCORPORACIÓN</u>
Código: MRH-M1I	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	

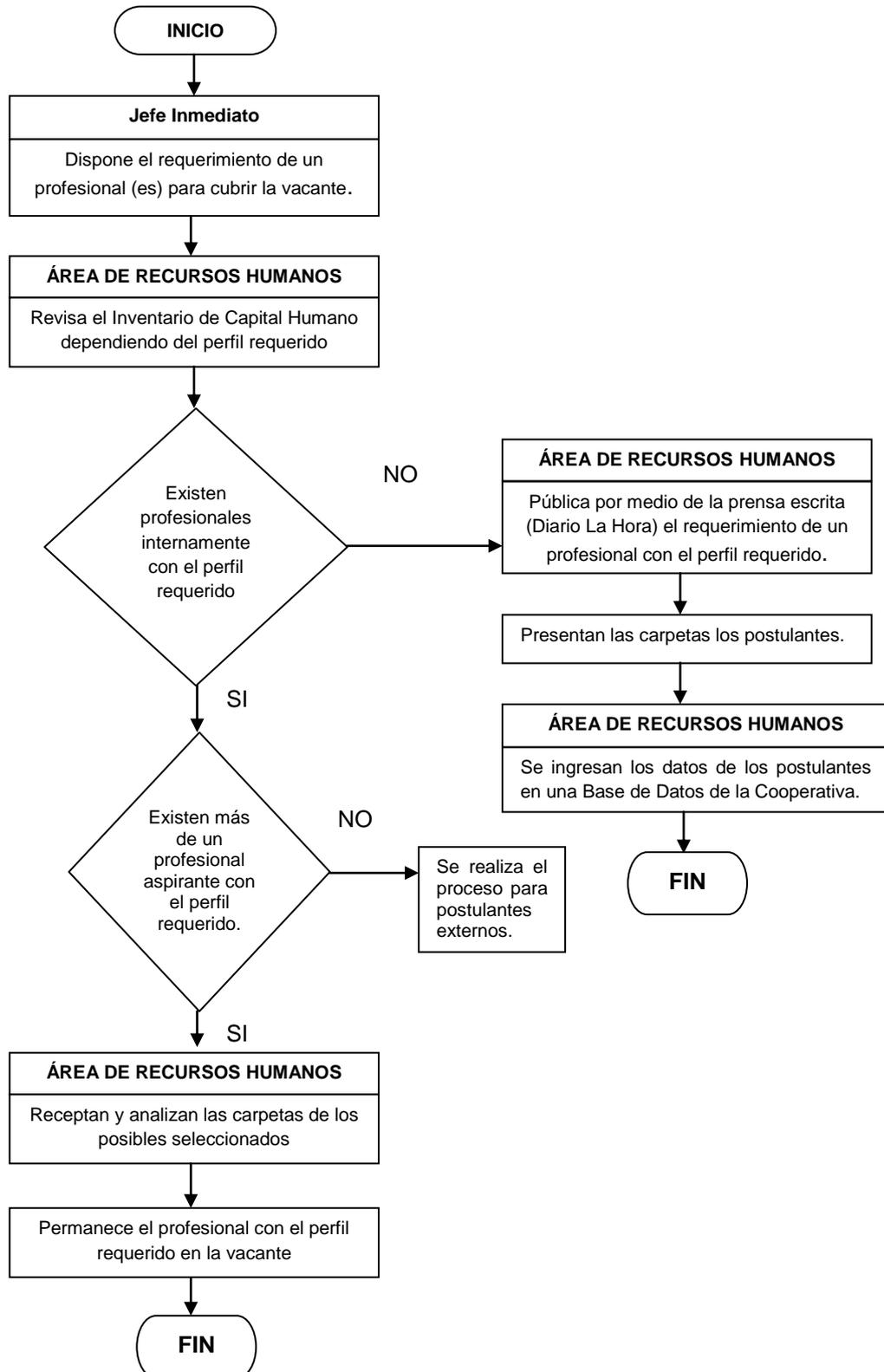
POLITICAS PARA LA INDUCCION DEL GERENTE GENERAL

- ✓ El Consejo de Administración será quien designe al nuevo Gerente General de la Cooperativa.
- ✓ Deberá ser quien recepte las propuestas realizadas por parte de los postulantes seleccionados en un plazo de 15 días.
- ✓ Será quien elegirá a los Jefes Departamentales previa presentación de una terna por parte del Gerente General.
- ✓ Deberá realizar las pruebas de oposición, las entrevistas, de los postulantes los resultados de estos será de conocimiento en un plazo de 20 días.
- ✓ Cuando se trata de cargos operativos, el funcionario primero pasara por el proceso de inducción para luego obtener su contrato; si se trata de un cargo Administrativo el funcionario iniciara el proceso de inducción una vez firmado el contrato.

 Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		INCORPORACIÓN	
Código: MRH-M11	Estado:	Tipo de Proceso:	
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>	
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>	
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	

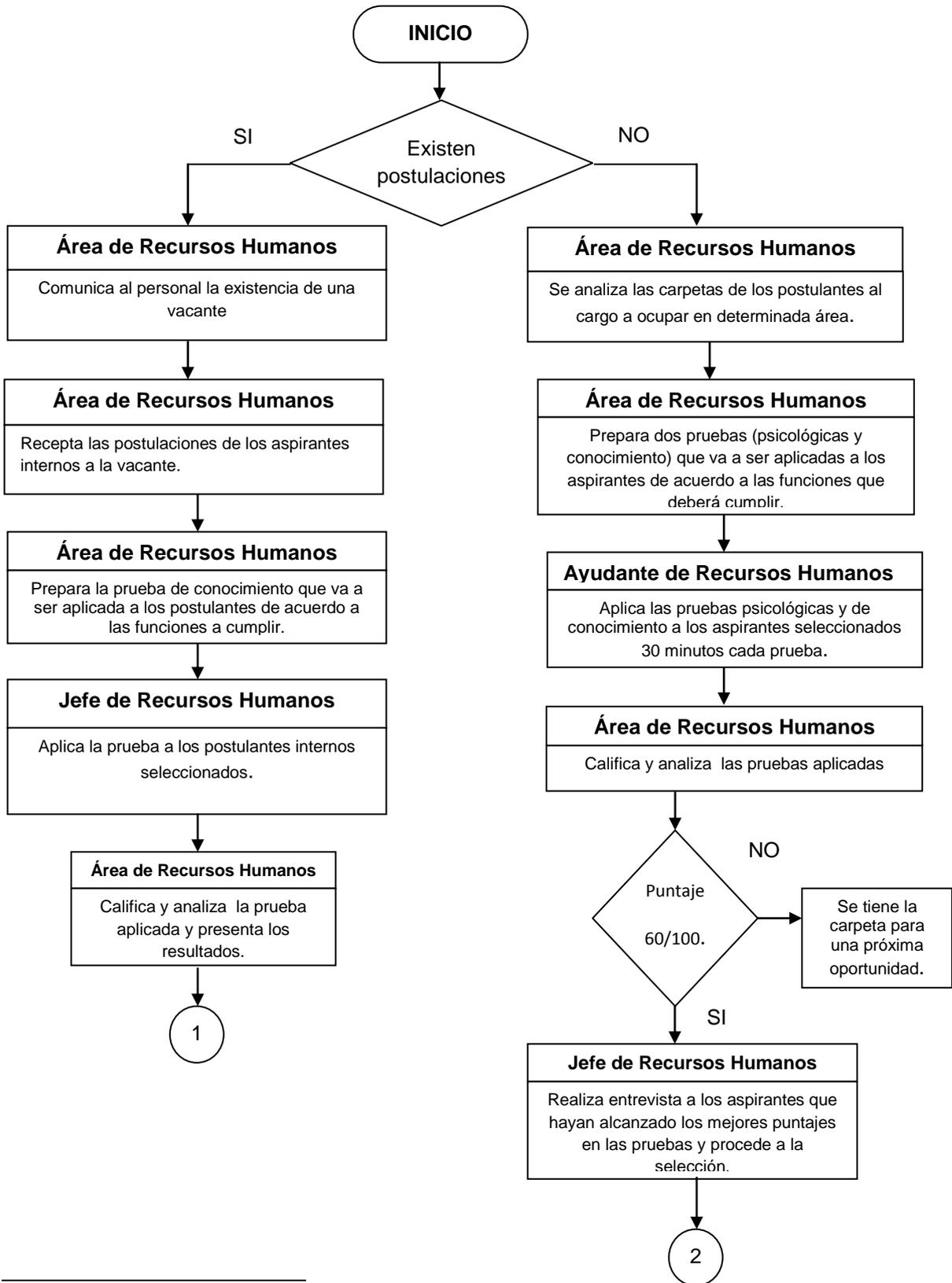
4. Diagramas de Flujo de Procesos del Departamento de Recursos Humanos para el Manual de Incorporación.

Reclutamiento



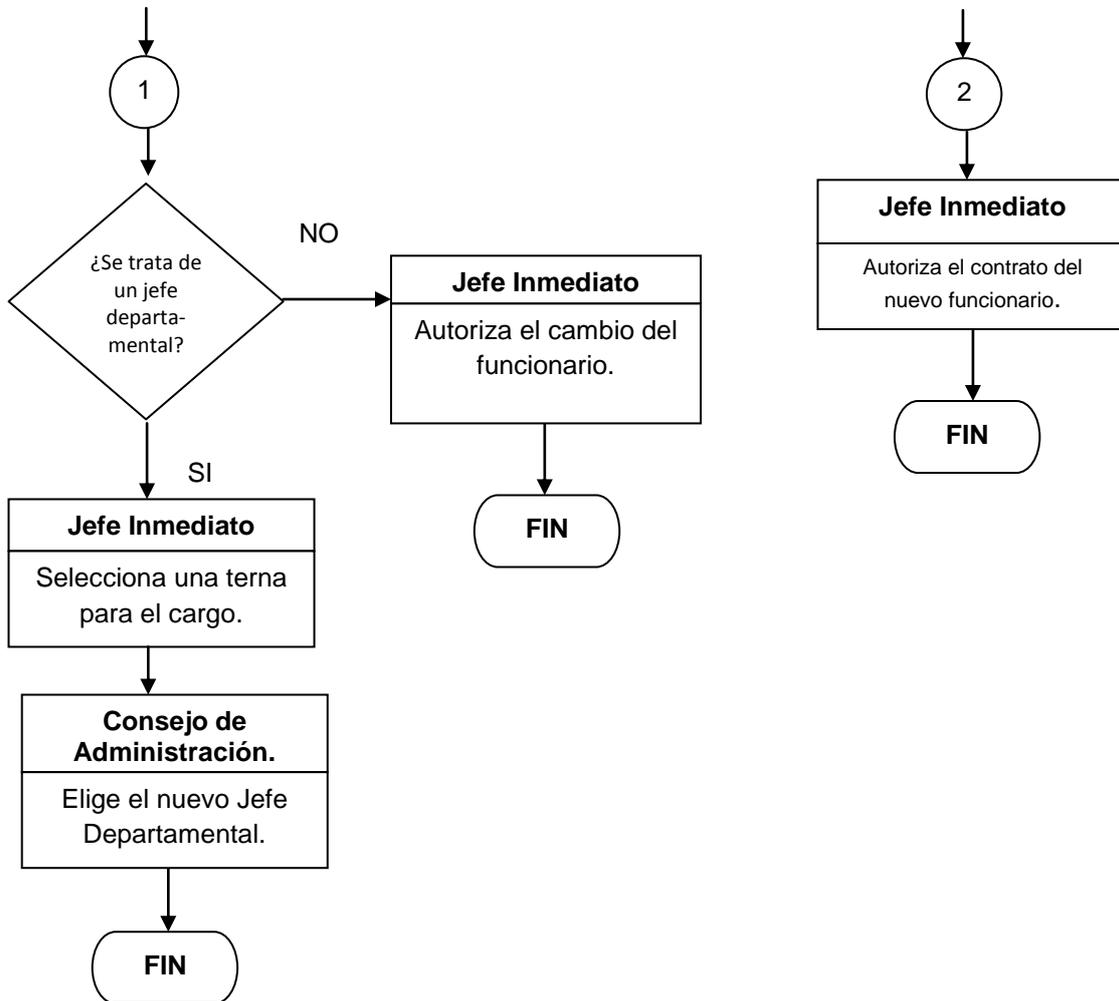
 Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		INCORPORACIÓN	
Código: MRH-M11	Estado:	Tipo de Proceso:	
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>	
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>	
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	

Proceso de Selección¹



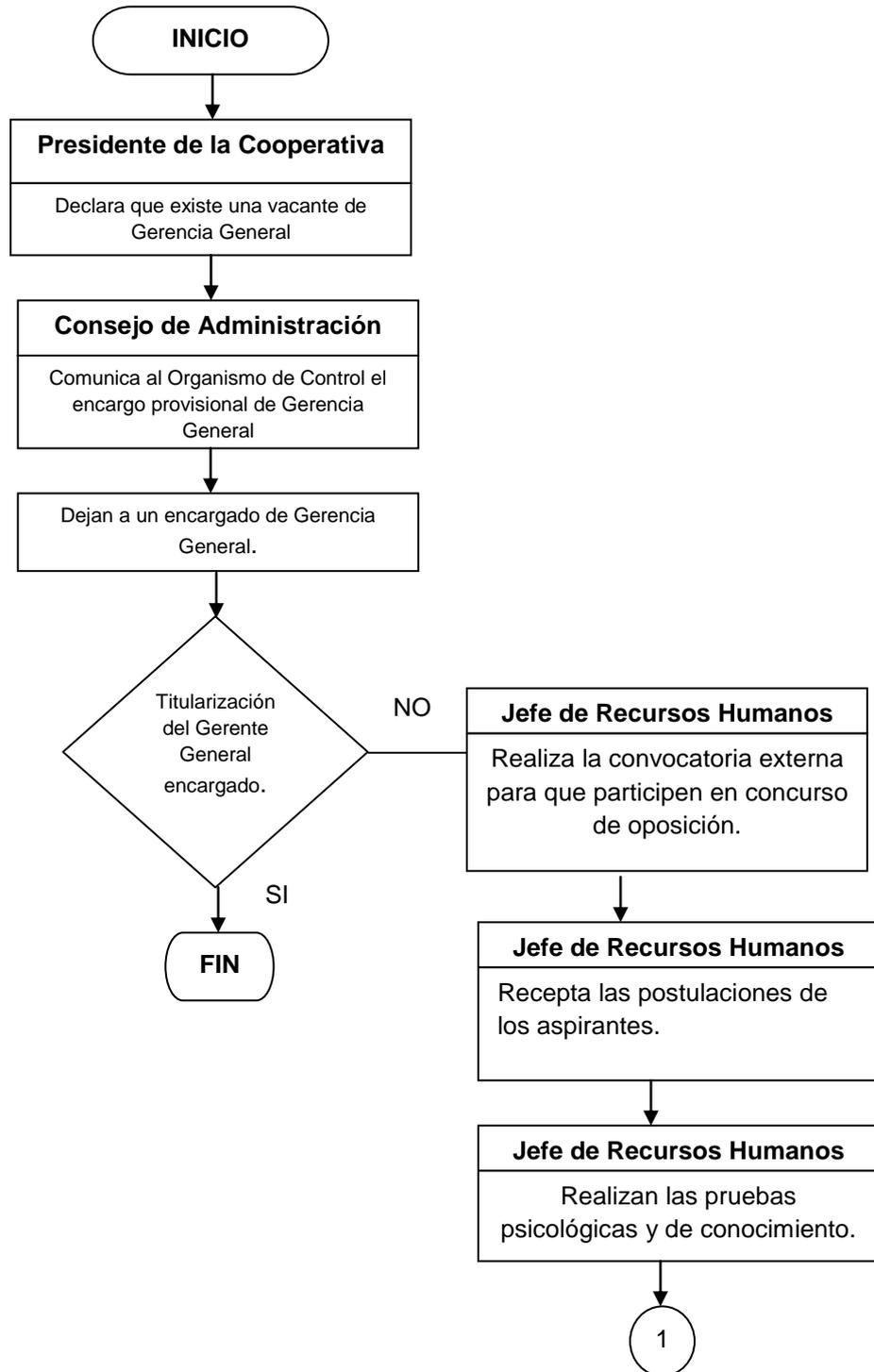
¹ ANEXO 2. Pruebas Psicológicas y de Conocimiento.

Código: MRH-M1I	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010		
Fecha de próxima revisión:		

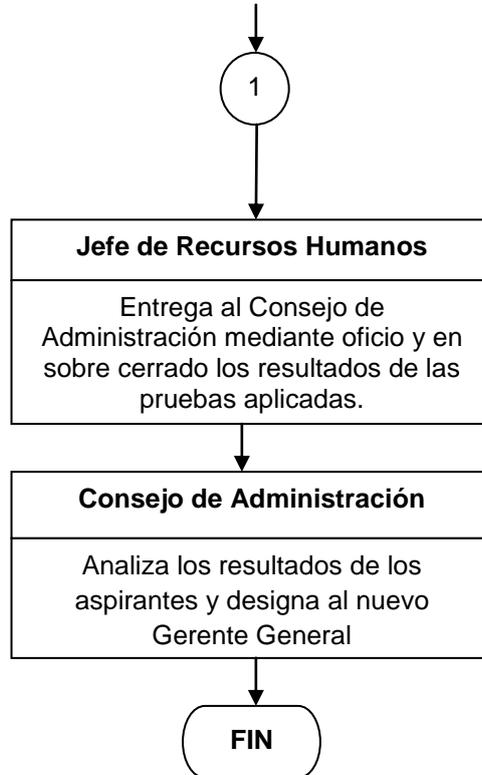


 Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		<u>INCORPORACIÓN</u>	
Código: MRH-M1I	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	
Fecha de elaboración: Julio 2010			
Fecha de próxima revisión:			

Proceso de Selección del Gerente General

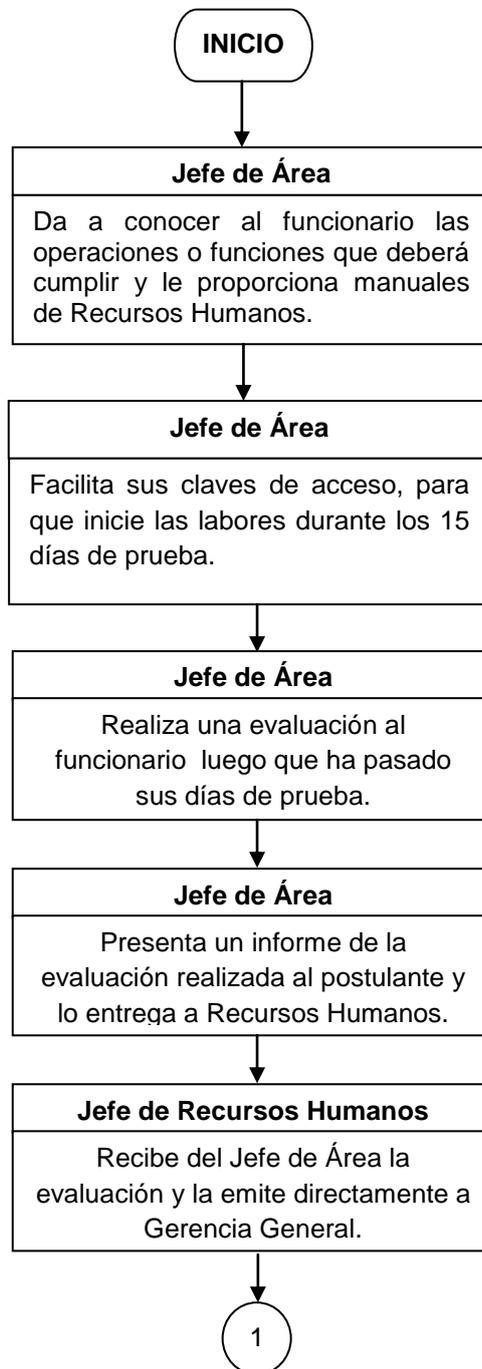


 <p>unión invertimos en ti</p> <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.</p>	<u>INCORPORACIÓN</u>	
Código: MRH-M1I	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

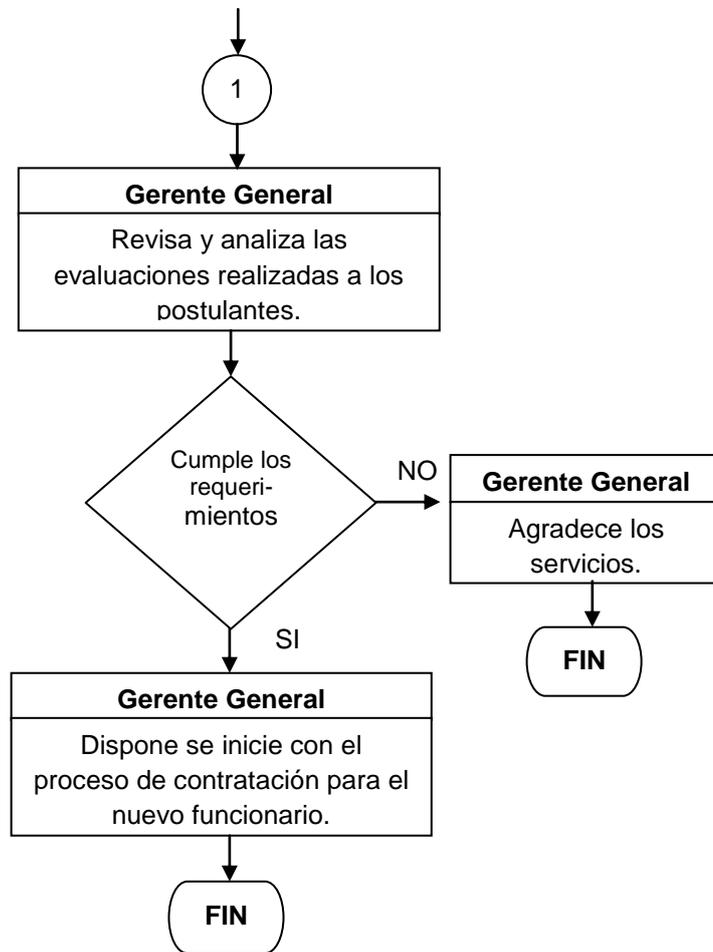


 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		<u>INCORPORACIÓN</u>
Código: MRH-M11	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010		
Fecha de próxima revisión:		

Proceso de Inducción

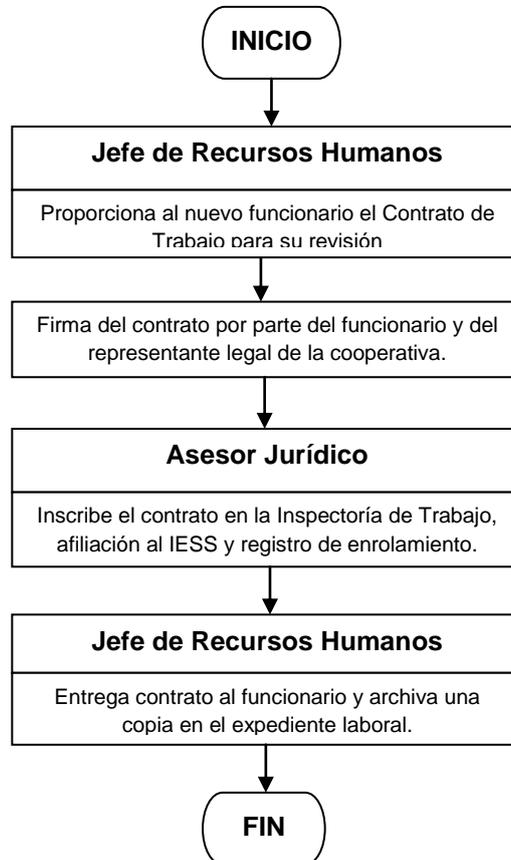


 <p>unión Invertimos en ti</p> <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.</p>	<u>INCORPORACIÓN</u>	
Código: MRH-M11	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>



 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		<u>INCORPORACIÓN</u>
Código: MRH-M11	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010		
Fecha de próxima revisión:		

Proceso de Contratación



5. Funciones responsable del proceso

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



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los
Profesionales del Volante Ltda.**

MANUAL DE PERMANENCIA

CÓDIGO	VERSIÓN	Macro proceso: Gestión de Recursos Humanos	PÁGINAS
MRH-M2P	1.0	Proceso: Permanencia	Página 1 de 10

ALCANCE:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ELABORACIÓN

Nombre: Roberto Beltrán C.
Verónica Torres V.

Fecha:
Julio 2010

REVISIÓN

Nombre:

Fecha:

APROBACIÓN

_____, Secretario (a) del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

Que el presente "Manual de _____" fue leído, discutido y aprobado por el Consejo de Administración en sesión ordinaria realizada el día _____, siendo presidente _____

.....
SECRETARIO(A) DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.	<u>PERMAMENCIA</u>	
Código: MRH-M2P	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

ÍNDICE

1. OBJETIVO.....	16
2. ALCANCE.....	16
3. POLÍTICAS.....	16
4. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	19
5. FUNCIONES RESPONSABLE DEL PROCESO.....	23

 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		<u>PERMAMENCIA</u>	
Código: MRH-M2P	Estado:	Tipo de Proceso:	
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>	
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>	
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	

1. Objetivo

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

2. Alcance

El presente manual está enfocado al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNION Ltda.

3. Políticas

POLÍTICAS GENERALES

- ✓ Los funcionarios que accedan a cursos de capacitación, tendrán la obligación de desempeñarse en los cargos afines a su capacitación por un tiempo similar al de la duración de los programas de capacitación.

POLÍTICAS DE NIVEL MEDIO

- ✓ El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de planificar y facilitar las evaluaciones de desempeño a los Jefes Departamentales para aplicarlas semestralmente a todo el personal.
- ✓ Será responsabilidad del Jefe Inmediato, conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos, realizar obligatoriamente la evaluación a los empleados

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.</p>	<u>PERMAMENCIA</u>	
Código: MRH-M2P	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

en el periodo de prueba de 90 días con la finalidad de determinar si continúan en la institución.

- ✓ El Jefe Inmediato será el responsable de desarrollar objetivamente y con profesionalismo el proceso de evaluación y deberá presentar los resultados al Jefe de Recursos Humanos para los fines pertinentes.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de procesar y administrar los resultados individuales de las evaluaciones para capacitar, ascender, promocionar y realizar reconocimientos, incentivos laborales o tomar decisiones a favor o en contra del empleado con respecto a su permanencia.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos para lograr la permanencia del personal, deberá crear condiciones idóneas para el trabajador (seguridad, salud, calidad de vida, etc.), promoviendo la capacitación y formación laboral.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos, deberá gestionar la realización de capacitaciones, en base a las falencias encontradas en los resultados que arrojen las evaluaciones de desempeño aplicadas a los funcionarios.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos deberá dejar claras las funciones, atribuciones, derechos y obligaciones del nuevo funcionario, así como las normas sobre la jornada laboral y el uso adecuado del uniforme.
- ✓ El Jefe de Área o Departamento correspondiente deberá recibir al nuevo funcionario, el mismo día de su integración, brindarle la bienvenida y proporcionarle todas las facilidades para su adaptación, así como las indicaciones pertinentes de sus labores en forma detallada.
- ✓ Los Jefes Departamentales deberán cumplir y hacer cumplir, así como orientar el trabajo de las diferentes áreas o departamentos en función del Plan estratégico, Manuales, Reglamentos y otros documentos emanados por los diferentes Órganos Directivos y/o Departamentos de la Cooperativa.
- ✓ Los Jefes Departamentales deberán controlar que el personal a su cargo cumpla con el Reglamento Interno de la Cooperativa.²

² Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del volante "UNIÓN" Ltda. - Documento

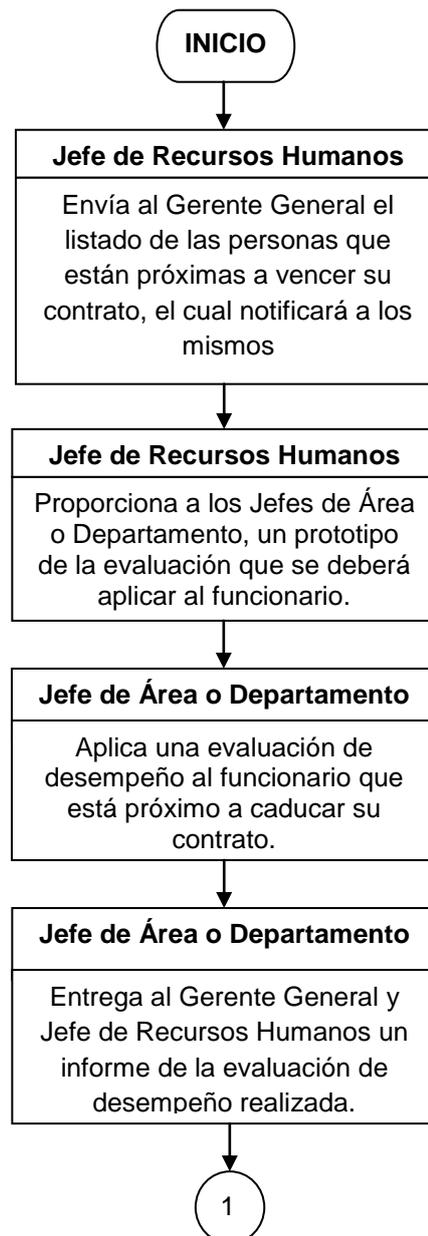
	<u>PERMAMENCIA</u>	
Código: MRH-M2P	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

- ✓ Para efecto de la gestión de remuneraciones, los funcionarios de cargos operativos deberán hacer llegar el reporte de horas extras hasta el día 20 de cada mes.
- ✓ Las empresas o instituciones externas deberán hacer llegar al Departamento de Recursos Humanos hasta el día 20 de cada mes, el reporte de los consumos realizados por los funcionarios de la Cooperativa con la finalidad de efectuar los descuentos correspondientes.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos para llenar una vacante, deberá priorizar a los funcionarios de la Cooperativa, con la finalidad de incentivar y promocionar su desarrollo dentro de la Institución.

 Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		PERMAMENCIA	
Código: MRH-M2P	Estado:	Tipo de Proceso:	
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>	
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>	
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	

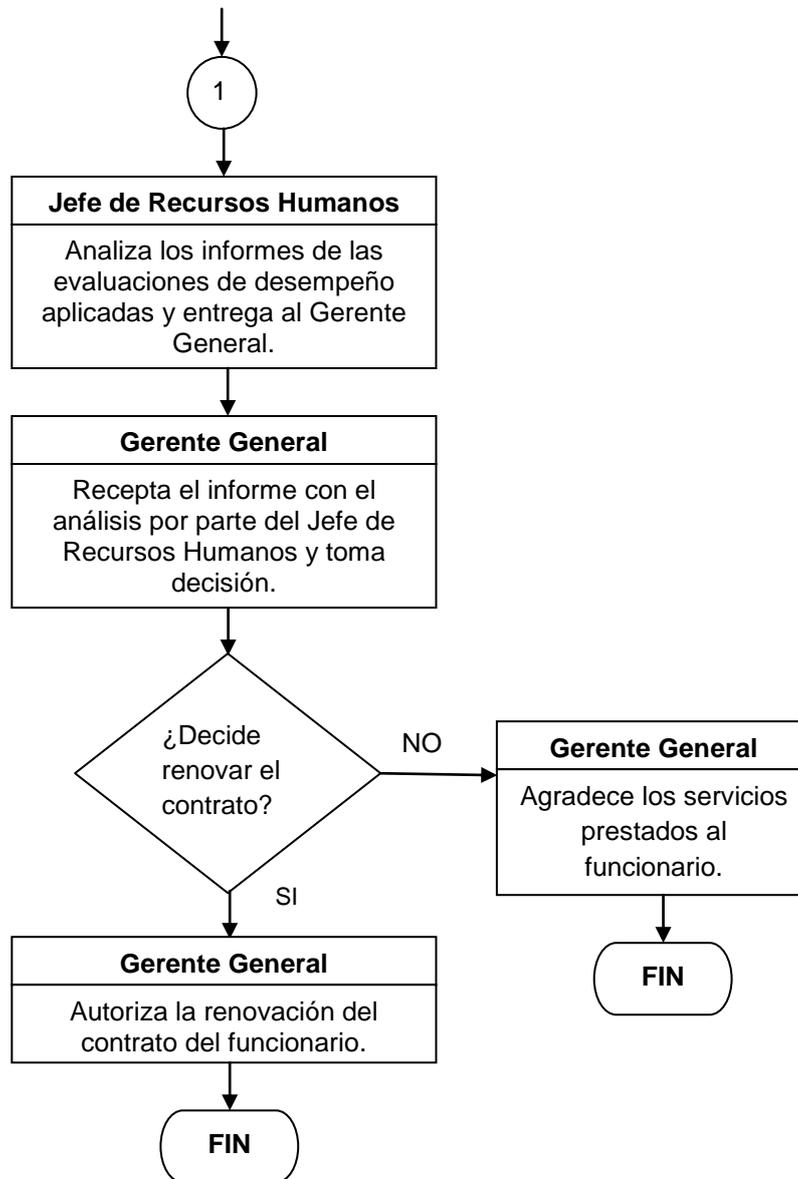
4. Diagramas de flujo del Departamento de Recursos Humanos para el Manual de Permanencia

Evaluación de Desempeño³



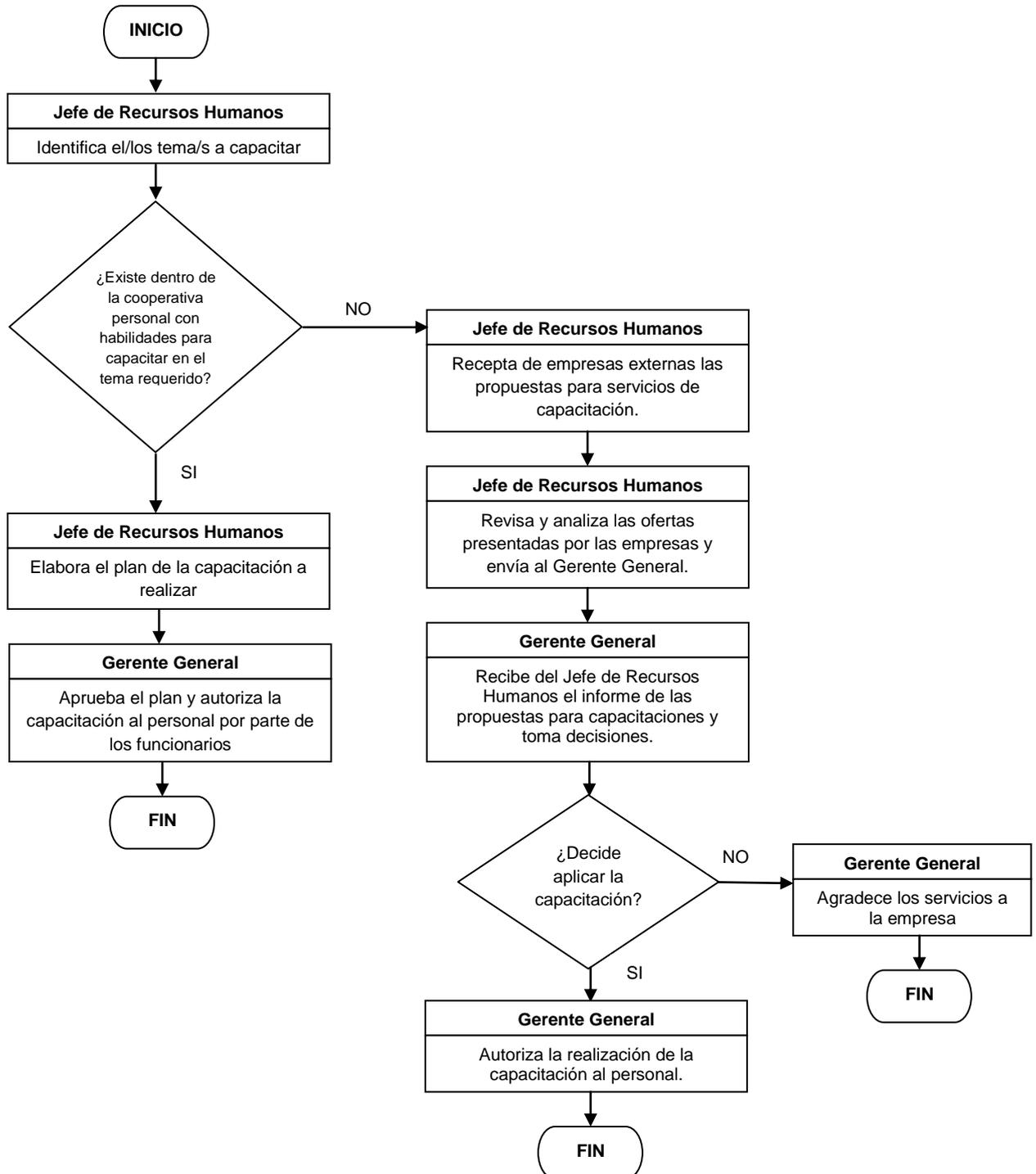
³ ANEXO 3. Modelos de Evaluación de Desempeño Laboral

 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.	PERMAMENCIA	
Código: MRH-M2P	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>



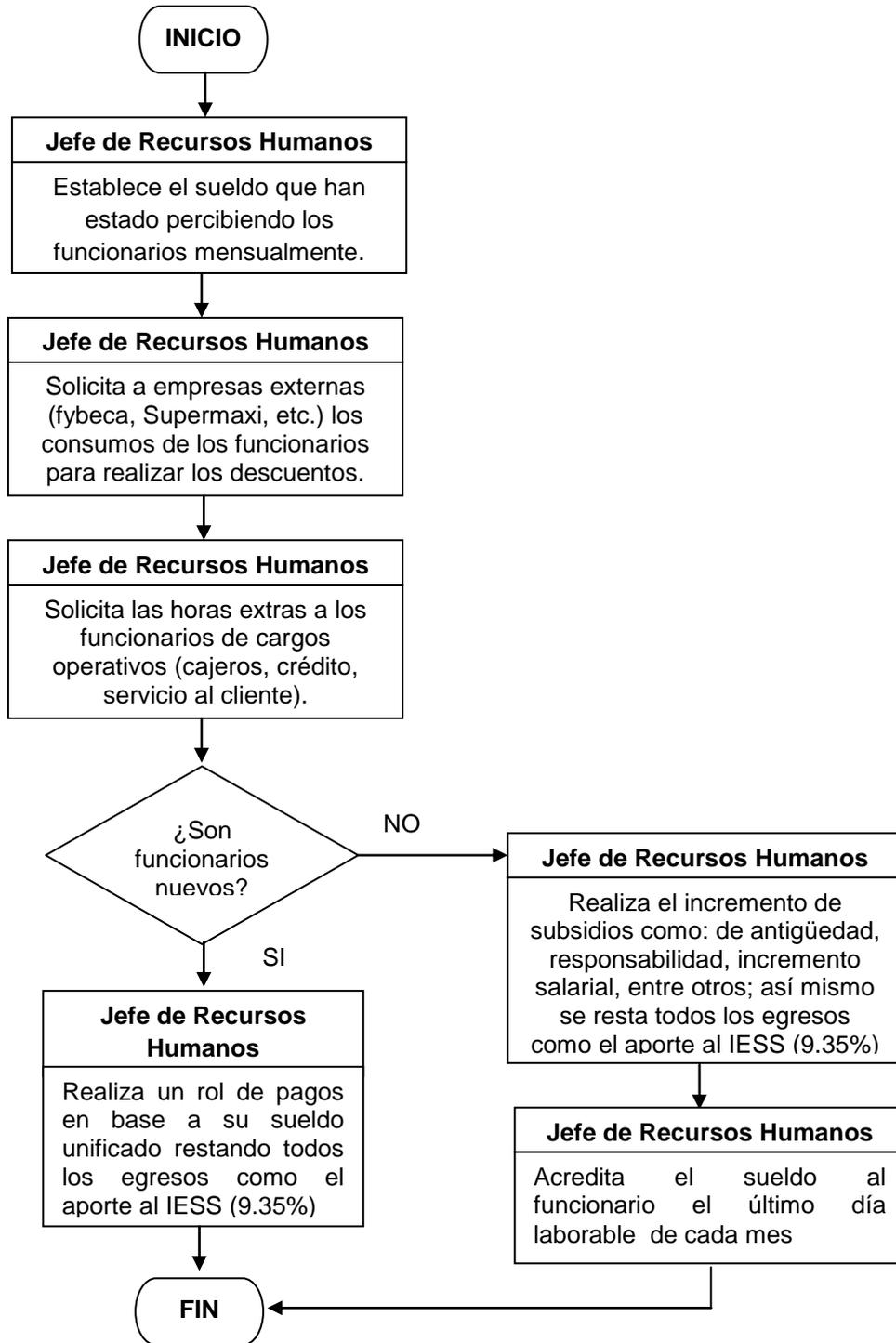
 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		PERMAMENCIA
Código: MRH-M2P	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010		
Fecha de próxima revisión:		

Capacitación



 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		<u>PERMAMENCIA</u>	
Código: MRH-M2P	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	
Fecha de elaboración: Julio 2010			
Fecha de próxima revisión:			

Gestión de las Remuneraciones



 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.	<u>PERMAMENCIA</u>	
Código: MRH-M2P	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

5. Funciones responsable del proceso

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



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los
Profesionales del Volante Ltda.**

MANUAL DE DESVINCULACIÓN

CÓDIGO	VERSIÓN	Macro proceso: Gestión de Recursos Humanos	PÁGINAS
MRH-M3D	1.0	Proceso: Desvinculación	Página 1 de 7

ALCANCE:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ELABORACIÓN

Nombre: Roberto Beltrán C.
Verónica Torres V.

Fecha:
Julio 2010

REVISIÓN

Nombre:

Fecha:

APROBACIÓN

_____, Secretario (a) del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

Que el presente "Manual de _____" fue leído, discutido y aprobado por el Consejo de Administración en sesión ordinaria realizada el día _____, siendo presidente _____

.....
SECRETARIO(A) DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

 <p>unión invertimos en ti</p> <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.</p>	<u>DESVINCULACIÓN</u>
Código: MRH-M3D	Estado:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>
	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

ÍNDICE

1. OBJETIVO.....	26
2. ALCANCE.....	26
3. POLÍTICAS.....	26
4. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	28
5. FUNCIONES RESPONSABLE DEL PROCESO.....	30

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.</p>	<u>DESVINCULACIÓN</u>	
Código: MRH-M3D	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

1. Objetivo

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

2. Alcance

El presente manual está enfocado al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante UNIÓN Ltda.

3. Políticas

POLÍTICAS GENERALES

- ✓ En el caso que el funcionario sea quien presente la renuncia se adjuntarán los mismos documentos detallados en el inciso anterior, pero el cheque deberá ir a nombre del Ex – funcionario.
- ✓ Será obligación del ex funcionario dejar entregando al Jefe de Recursos Humanos los uniformes y la credencial que utilizó durante su tiempo de trabajo en un plazo de un día.
- ✓ El Asesor Jurídico de la Cooperativa será el encargado de realizar el acta de finiquito en forma clara y concisa en un plazo no mayor a un día.

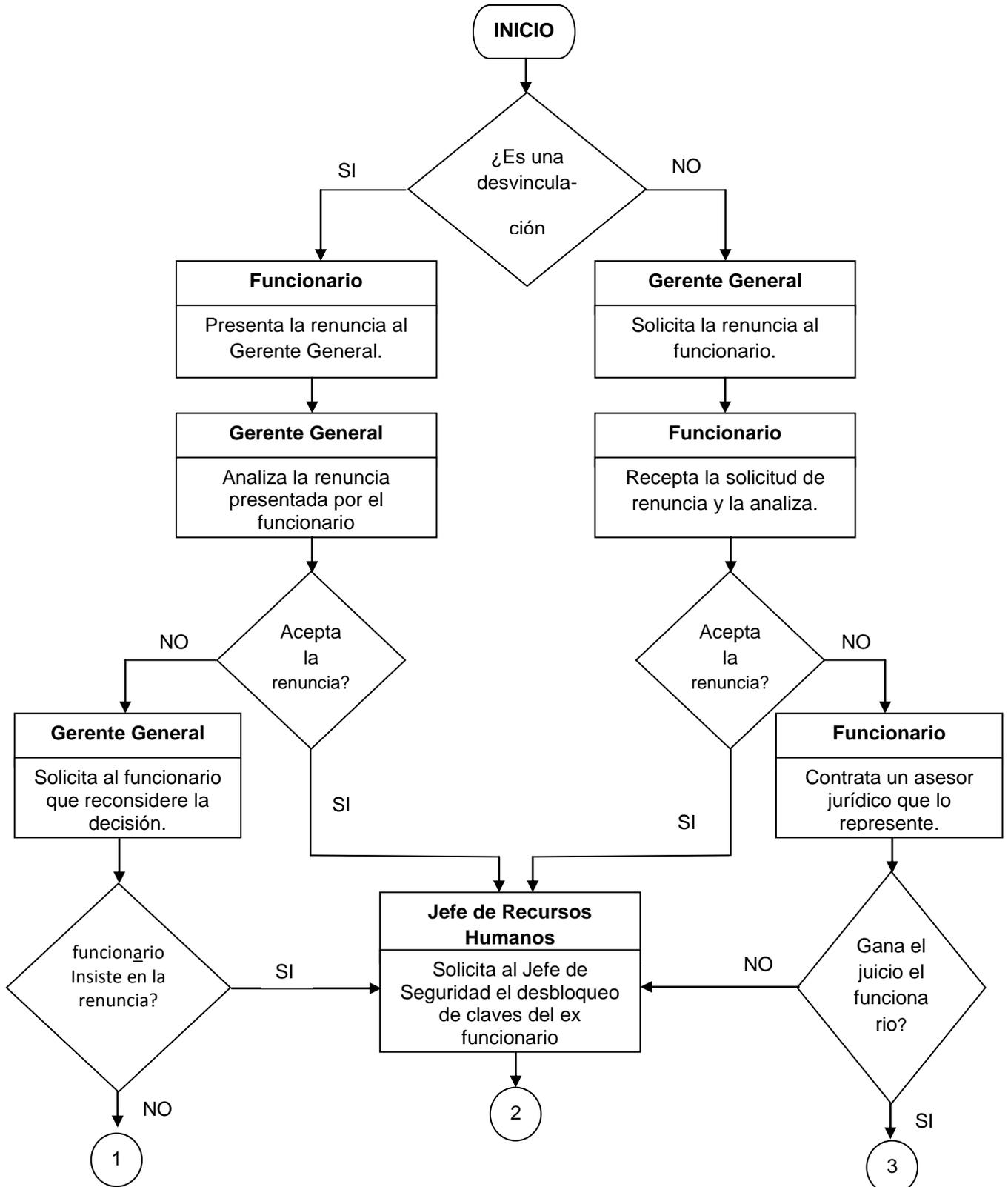
 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.	<u>DESVINCULACIÓN</u>	
Código: MRH-M3D	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

POLÍTICAS DE NIVEL MEDIO

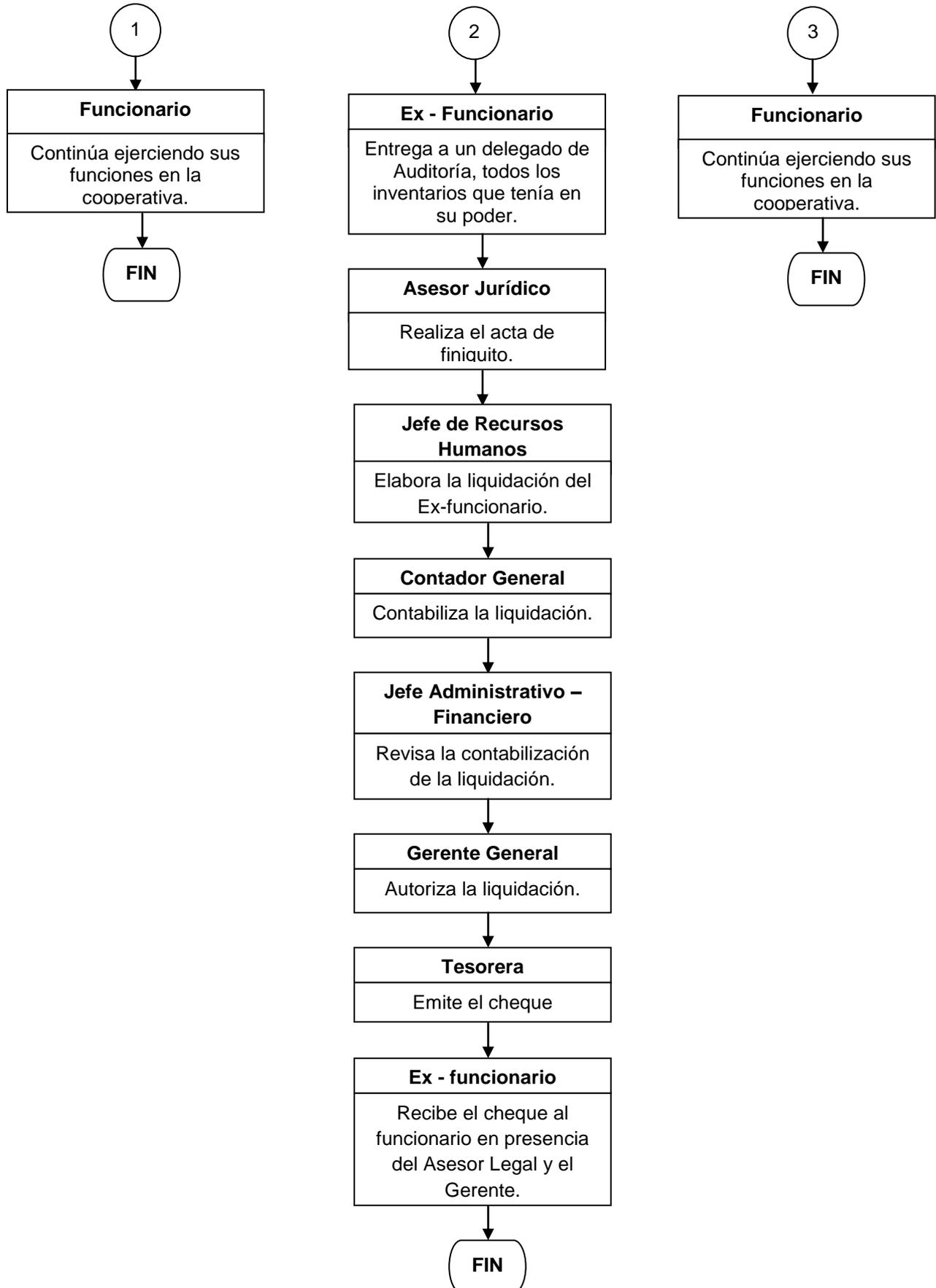
- ✓ En caso de despido o desahucio, el Departamento de Recursos Humanos deberá conjuntamente con la liquidación presentar en la Inspectoría de Trabajo los siguientes documentos: liquidación de haberes, el documento en el que se disponga realizar el trámite de la liquidación, un certificado del IESS de estar al día en los aportes, el nombramiento del Gerente con cédula de Identidad y el cheque a nombre de la Inspectoría Provincial de Trabajo de Loja.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos deberá solicitar al Jefe de Seguridad el desbloqueo de claves al ex funcionario de la Cooperativa en un plazo máximo de un día.
- ✓ EL Jefe de Recursos Humanos deberá notificar al ex funcionario que realice la entrega a un auxiliar de Auditoría de todos los inventarios que tenía en su poder cuando cumplía las funciones dentro de la Cooperativa.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos deberá realizar la liquidación del ex funcionario en un plazo máximo de dos días.
- ✓ El Contador General en un plazo de dos días, deberá ser quien contabilice la liquidación.
- ✓ El Jefe Administrativo – Financiero deberá revisar la contabilización de la liquidación máximo en un día.

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.</p>	DESVINCLACIÓN	
Código: MRH-M3D	Estado: Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>	Tipo de Proceso: Estratégico <input type="checkbox"/> Clave <input type="checkbox"/> Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de elaboración: Julio 2010		
Fecha de próxima revisión:		

4. Diagramas de Flujo del Departamento de Recursos Humanos para el Manual de Desvinculación



 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.		DESVINCULACIÓN	
Código: MRH-M3D	Estado:	Tipo de Proceso:	
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>	
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>	
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>	



 unión <small>invertimos en ti</small> Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante Ltda.	<u>DESVINCULACIÓN</u>	
Código: MRH-M3D	Estado:	Tipo de Proceso:
Fecha de elaboración: Julio 2010	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico <input type="checkbox"/>
Fecha de próxima revisión:	Aprobado <input type="checkbox"/>	Clave <input type="checkbox"/>
	Publicado <input type="checkbox"/>	Apoyo <input checked="" type="checkbox"/>

5. Funciones Responsable del Proceso

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