

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**AUDITORIA OPERATIVA DE TALENTO HUMANO EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.
BASADO EN EL MÉTODO COSO ERM, AL AÑO 2015**

ANA GABRIELA LLANGANATE PILAMUNGA

DIRECTOR: ESP. CPA. VÍCTOR RUÍZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORIA OPERATIVA

QUITO, DICIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Esp. CPA. Víctor Ruiz

INFORMANTES:

Ing. Wilson Silva

Ing. Carlos Sierra

DEDICATORIA

Este trabajo de Titulación dedico a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y fracasos que me han enseñado a ser una mejor persona, perseverante y fuerte. A mi madre por ser esa amiga, confidente que me ha sabido guiar y acompañarme en todo el trayecto de mi vida. A mi padre por todos los consejos y ejemplo de vida que me ha sabido enseñar. A mi hermanita que ha sido una motivación en mi vida, y una razón para seguir. A toda la Familia Hanns Seidel por todo su apoyo y enseñanzas, ya que sin su ayuda no hubiera conseguido llegar a mi meta.

Ana Gabriela

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarme de tantas bendiciones.

A mis padres y hermanita por su apoyo incondicional y motivación constante.

A la Fundación Hanns Seidel – Sede Ecuador, por apoyarme en todo el transcurso de mis estudios universitarios.

A mi Director por su valiosa guía y asesoramiento en mi trabajo de titulación.

Y a toda mi familia y amigos por estar conmigo en las buenas y malas.

Ana Gabriela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 3

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 3
- 1.2 LA EMPRESA, 4
 - 1.2.1 Misión, 4**
 - 1.2.2 Visión, 4**
 - 1.2.3 Principios y Valores Organizacionales, 5**
 - 1.2.3.1 Principios Organizacionales, 5
 - 1.2.3.2 Valores Organizacionales, 5
 - 1.2.4 Sucursales, Ciudades y sectores en las que opera, 6**
 - 1.2.5 Estructura organizacional de la empresa, 9**
 - 1.2.6 Base Legal Ecuatoriana, 11**

2 ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y MODELO COSO ERM, 15

- 2.1 INTRODUCCIÓN, 15
- 2.2 DEFINICIÓN, 16
- 2.3 IMPORTANCIA, 16
- 2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, 17
 - 2.4.1 Análisis y diseño de puestos, Reclutamiento y Selección del Personal, 18**
 - 2.4.1.1 Análisis y diseño de puestos de trabajo, 18
 - 2.4.1.2 Reclutamiento, 19
 - 2.4.1.2.1 Reclutamiento Interno, 19
 - 2.4.1.2.2 Reclutamiento Externo, 22
 - 2.4.1.3 Selección del personal, 24
 - 2.4.2 Inducción y Capacitación, 28**
 - 2.4.2.1 Inducción, 28
 - 2.4.2.2 Capacitación, 28
 - 2.4.3 Evaluación de desempeño, 31**
 - 2.4.3.1 La evaluación de 360°, 34
 - 2.4.4 Compensación, 34**
 - 2.4.4.1 Fijación de remuneraciones, 34
 - 2.4.4.2 Sistemas de incentivos, 36
- 2.5 INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 36
- 2.6 MODELO COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT), 37

3 APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE TALENTO HUMANO, 41

- 3.1 NARRATIVAS, 41
- 3.2 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE AUDITORIA, 54
 - 3.2.1 Proceso de reclutamiento y selección del personal, 54**
 - 3.2.2 Proceso de Capacitación, 58**
- 3.3 ENTREVISTAS, 62
- 3.4 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL SOCIO, 66
 - 3.4.1 Identificación de la Población, 66**
 - 3.4.2 Calculo de Muestra, 66**
 - 3.4.3 Encuesta Satisfacción Laboral, 68**
 - 3.4.4 Encuesta Satisfacción del Socio, 86**
- 3.5 INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, 96
- 3.6 MATRIZ DE RIESGOS, 101
- 3.7 INFORME DE AUDITORÍA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., 108
- 3.8 CARTA A LA GERENCIA, 112

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 114

- 4.1 CONCLUSIONES, 114
- 4.2 RECOMENDACIONES, 115

REFERENCIAS, 118

ANEXOS, 120

- Anexo 1: Manual de Funciones, 121
- Anexo 2: Test de personalidad- árboles aplicado por el departamento de talento humano, 141
- Anexo 3: Pruebas de oposición y conocimiento, 144
- Anexo 4: Pruebas de oposición y conocimiento, 147
- Anexo 5: Pruebas de conocimiento, 150
- Anexo 6: Encuesta de satisfacción laboral, 152
- Anexo 7: Encuesta - satisfacción del cliente, 155
- Anexo 8: Nuevo Personal, 157

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Procedimiento reclutamiento del personal, 41
- Tabla 2: Procedimiento selección del personal, 44
- Tabla 3: Procedimiento contratación del personal, 46
- Tabla 4: Procedimiento inducción del personal, 47
- Tabla 5: Procedimiento de compensación al personal, 49
- Tabla 6: Procedimiento de cumplimiento de metas y compensación del personal, 50
- Tabla 7: Procedimiento capacitación del personal, 51
- Tabla 8: Procedimiento de evaluaciones del desempeño, 52
- Tabla 9: Procedimiento renuncias del personal, 53
- Tabla 10: Revisión de perfiles del personal, 54
- Tabla 11: Revisión de las capacitaciones anuales del personal, 58
- Tabla 12: Evaluación a: Gerencia, 62
- Tabla 13: Evaluación a: Jefe del Departamento de Talento Humano, 63
- Tabla 14: Evaluación a: Jefe de Crédito, 65
- Tabla 15: ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?, 69
- Tabla 16: ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?, 70
- Tabla 17: ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de departamento?, 71
- Tabla 18: ¿Cree que tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Institución?, 72
- Tabla 19: ¿Tiene disponible la información sobre los puestos vacantes en la Institución?, 73
- Tabla 20: ¿Considera que son adecuados los criterios de evaluación del desempeño que aplica la Institución?, 74
- Tabla 21: ¿La institución le brinda constantemente capacitación para mejorar su desempeño?, 75
- Tabla 22: ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?, 76
- Tabla 23: ¿Está satisfecho con los incentivos que le ofrece la Institución?, 77
- Tabla 24: ¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?, 78
- Tabla 25: ¿Cree que sus superiores son adecuados para la Institución?, 79
- Tabla 26: ¿El trato que recibe por parte de su superior es justa y evita cualquier tipo de favoritismos?, 80
- Tabla 27: ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?, 81
- Tabla 28: ¿Los asensos se realizan de manera justa?, 82
- Tabla 29: ¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer sus necesidades y preferencias?, 83
- Tabla 30: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 2 años?, 84
- Tabla 31: ¿Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias y lo ponen en práctica?, 85
- Tabla 32: ¿Cuántas veces ha visitado la Institución en los últimos 3 meses?, 87
- Tabla 33: ¿Cuándo prefiere visitar a la Institución?, 88
- Tabla 34: ¿Cuál fue la razón de su última visita a la Institución?, 89
- Tabla 35: ¿Está satisfecho con la atención recibida?, 90
- Tabla 36: ¿Usted cómo calificaría la amabilidad de los empleados?, 91
- Tabla 37: Cuándo se comunica por medio telefónico con la Institución ¿Las líneas se encuentran ocupadas?, 92
- Tabla 38: ¿Recomendaría esta la Institución a algún amigo o familiar?, 93
- Tabla 39: ¿Fue ágil la atención de nuestros representantes?, 94

Tabla 40: ¿Cómo considera la imagen de la Institución?, 95
Tabla 41: Matriz de observaciones – Proceso de reclutamiento, 101
Tabla 42: Matriz de observaciones – Proceso de selección, 102
Tabla 43: Matriz de observaciones – Proceso de inducción, 104
Tabla 44: Matriz de observaciones – Proceso de capacitación, 104
Tabla 45: Matriz de observaciones – Proceso de desempeño, 105
Tabla 46: Matriz de observaciones – Proceso de evaluación, 106
Tabla 47: Matriz de observaciones – Proceso de ascensos, 106
Tabla 48: Matriz de observaciones – Renuncias del personal, 107
Tabla 49: Matriz de observaciones – Otros, 107

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Sucursales Provincia Tungurahua, 6
- Figura 2: Sucursal Provincia de Chimborazo - Cantón Riobamba, 7
- Figura 3: Sucursal Provincia de Cotopaxi- Cantón Latacunga, 7
- Figura 4: Sucursal Provincia de Pastaza - Cantón Puyo, 7
- Figura 5: Provincia de Bolívar- Cantón Guaranda, 8
- Figura 6: Sucursal Provincia de Pichincha- Cantón Mejía, 8
- Figura 7: Estructura organizacional de la empresa, 10
- Figura 8: Proceso de Selección, 24
- Figura 9: Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo, 29
- Figura 10: Pasos del proceso de administración del desempeño, 32
- Figura 11: Elementos del Coso ERM, 38
- Figura 12: ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?, 69
- Figura 13: ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?, 70
- Figura 14: ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de departamento?, 71
- Figura 15: ¿Cree que tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Institución?, 72
- Figura 16: ¿Tiene disponible la información sobre los puestos vacantes en la Institución?, 73
- Figura 17: ¿Considera que son adecuados los criterios de evaluación del desempeño que aplica la Institución?, 74
- Figura 18: ¿La institución le brinda constantemente capacitación para mejorar su desempeño?, 75
- Figura 19: ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?, 76
- Figura 20: ¿Está satisfecho con los incentivos que le ofrece la Institución?, 77
- Figura 21: ¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?, 78
- Figura 22: ¿Cree que sus superiores son adecuados para la Institución?, 79
- Figura 23: ¿El trato que recibe por parte de su superior es justa y evita cualquier tipo de favoritismos?, 80
- Figura 24: ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?, 81
- Figura 25: ¿Los asensos se realizan de manera justa?, 82
- Figura 26: ¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer sus necesidades y preferencias?, 83
- Figura 27: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 2 años?, 84
- Figura 28: ¿Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias y lo ponen en práctica?, 85
- Figura 29: ¿Cuántas veces ha visitado la Institución en los últimos 3 meses?, 87
- Figura 30: ¿Cuándo prefiere visitar a la Institución?, 88
- Figura 31: ¿Cuál fue la razón de su última visita a la Institución?, 89
- Figura 32: ¿Está satisfecho con la atención recibida?, 90
- Figura 33: ¿Usted cómo calificaría la amabilidad de los empleados?, 91
- Figura 34: Cuando se comunica por medio telefónico con la Institución ¿Las líneas se encuentran ocupadas?, 92
- Figura 35: ¿Recomendaría esta la Institución a algún amigo o familiar?, 93
- Figura 36: ¿Fue ágil la atención de nuestros representantes?, 94
- Figura 37: ¿Cómo considera la imagen de la Institución?, 95

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación se realizó a partir de la Auditoría Operativa de Talento Humano, basada en el Método Coso Erm, desarrollada entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2015 a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato. La motivación para elaborar esta investigación se basa en tratar de identificar aquellas áreas de talento humano que no son eficiencias y que generan riesgos a la institución.

La aplicación de técnicas y procedimientos de este tipo de auditoría y el método Coso ERM basado en riesgos permitió analizar cada proceso dentro de la Cooperativa, con el objetivo de determinar deficiencias en los procesos, políticas y manuales, tanto administrativos como operativos, y como resultado se identificó principalmente falencia en los perfiles que cumplen el personal, las capacitaciones, uso de recursos, y más y fruto de lo cual se ha propuesto ciertas recomendaciones que se espera que sean impuesto para el mejoramiento del desempeño institucional y toma de decisiones administrativas.

INTRODUCCIÓN

Antiguamente se consideraba al personal como un recurso material de la organización, pero en la actualidad este pensamiento ha ido evolucionando llevando así a considerar al personal como algo sumamente relevantes para la entidad, y se lo llama Talento Humano.

Por este cambio las empresas demandan la necesidad de efectuar una auditoria operativa de Talento humano que permita evaluar el desempeño del personal, funciones, procesos y conocer los manuales, políticas que rigen a esta área.

Esta investigación tiene por objetivo principal dar mejorar a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., identificando las falencias en los procesos manejados por el departamento de Talento Humano y sugerir cambios que permitan una mejora en los procesos, y ahorro de recursos.

Este trabajo está compuesto por cuatro capítulos que se considera suficiente para realizar esta investigación.

En el primer capítulo se tratara sobre la historia, características y generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El segundo capítulo se realizara un estudio de los aspectos generales de gestión de Talento Humano, conociendo cada uno de los procesos destinados al personal desde que ingresan a

la institución hasta su salida, se revisara funciones como: reclutamiento interno y externo, selección, entrevistas contratación, capacitación, evaluación, despidos, compensaciones, entre otros procesos relevantes y finalmente una investigación del Método Coso Erm, basado en riesgos y sus componentes.

En el tercer capítulo es el desarrollo de la investigación de los procesos referentes a talento humano aplicados a la empresa, utilizando herramientas como narrativas, entrevistas, encuestas, pruebas de cumplimiento, llegando a culminar con la matriz de riesgos, indicadores de gestión, informes de auditoría y carta a la gerencia.

Y finalmente en el cuarto capítulo se realiza las conclusiones y recomendaciones en beneficio de la empresa.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC RUNA; que significa HOMBRE NUEVO.

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N. 1820.

Se estableció una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto de diez años se ha logrado convertir a Mushuc Runa en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional.

Actualmente están presentes en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza.

El compromiso de Mushuc Runa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 Misión

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el Sumak Kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

1.2.2 Visión

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

1.2.3 Principios y Valores Organizacionales

1.2.3.1 Principios Organizacionales

- a) Igualdad de derechos de los socios para obtener los beneficios del crédito, impulsando su democratización y como tal la disminución de su riesgo.
- b) Rapidez y oportunidad de servicio a todos los socios sin discriminaciones.
- c) Contribución a los socios a través del otorgamiento de créditos.
- d) Provisión de recursos para actividades productivas o adquisición de bienes que permitan mejoramiento de vida, y creación de empleo.
- e) Seguridad adecuada tendiente a la oportuna recuperación de los créditos.

1.2.3.2 Valores Organizacionales

- Comportamiento Ético
- Competencia leal
- Honestidad e integridad
- Respeto
- Trabajo en Equipo

- Liderazgo
- Creatividad e innovación
- Fomento y desarrollo de la identidad cultural

1.2.4 Sucursales, Ciudades y sectores en las que opera

Actualmente la Institución cuenta con 8 sucursales, siendo la Matriz en la Ciudad de Ambato y las restantes se encuentran en varias provincias y se las detalla a continuación:



AMBATO - MATRIZ: Montalvo entre Cevallos y Juan Benigno Vela.



HUACHI CHICO: Av. Circunvalación entre Río Coca y Cosanga.

Cantón Ambato



PILLARO: Av. Rumiñahui y Montalvo..



PELILEO: 22 de Julio y Padre Chacón.

Cantón Pillaro

Cantón Pelileo

Figura 1: Sucursales Provincia Tungurahua



RIOBAMBA: Chile y Juan Montalvo.

Figura 2: Sucursal Provincia de Chimborazo - Cantón Riobamba



LATACUNGA: Antonio Clavijo entre Félix Valencia y Calixto Pino.

Figura 3: Sucursal Provincia de Cotopaxi- Cantón Latacunga



PUYO: Atahualpa y 27 de Febrero

Figura 4: Sucursal Provincia de Pastaza - Cantón Puyo



GUARANDA: García Moreno y General Enríquez.

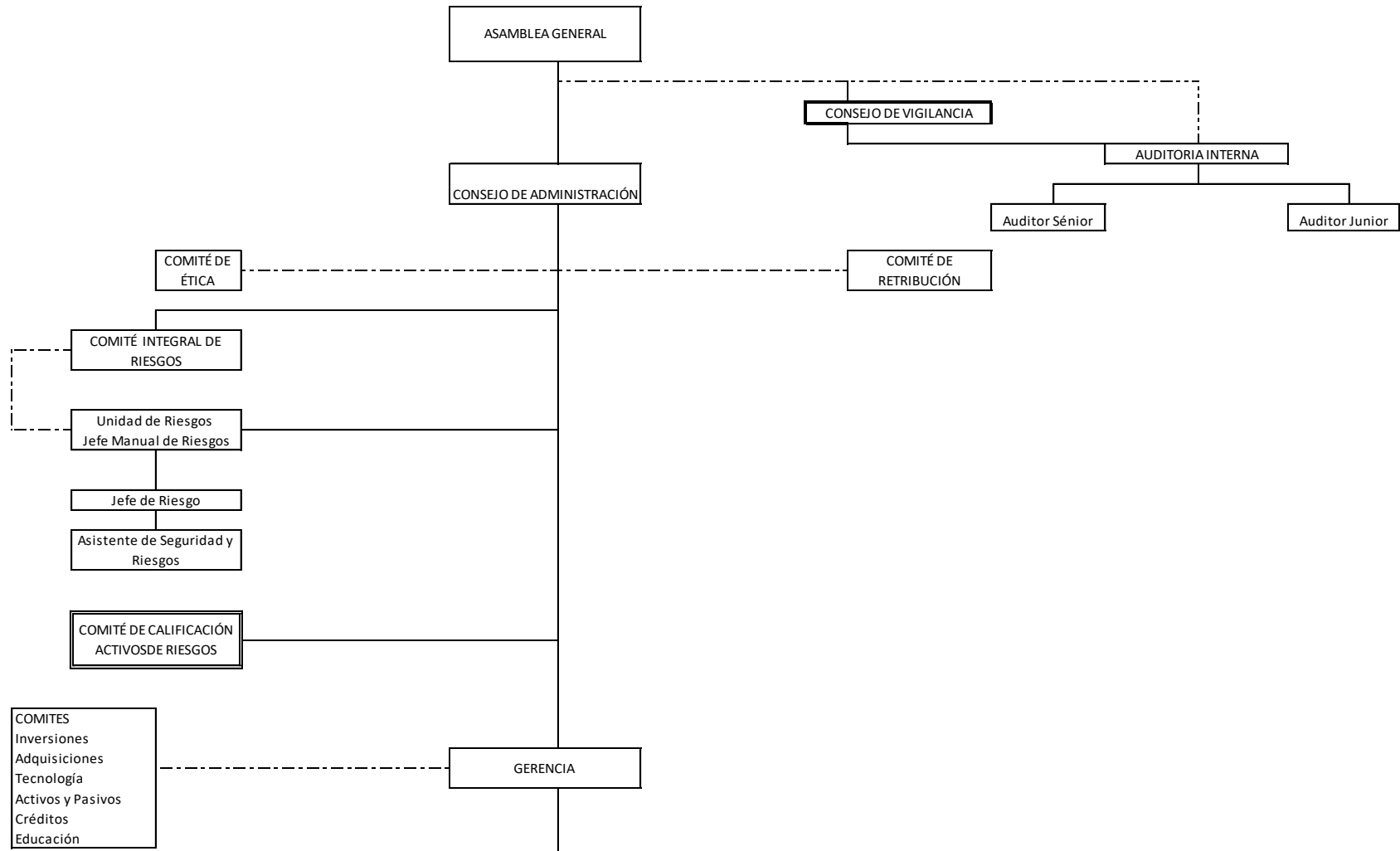
Figura 5: Provincia de Bolívar- Cantón Guaranda



MACHACHI: Av. Amazonas y Luis Cordero.

Figura 6: Sucursal Provincia de Pichincha- Cantón Mejía

1.2.5 Estructura organizacional de la empresa



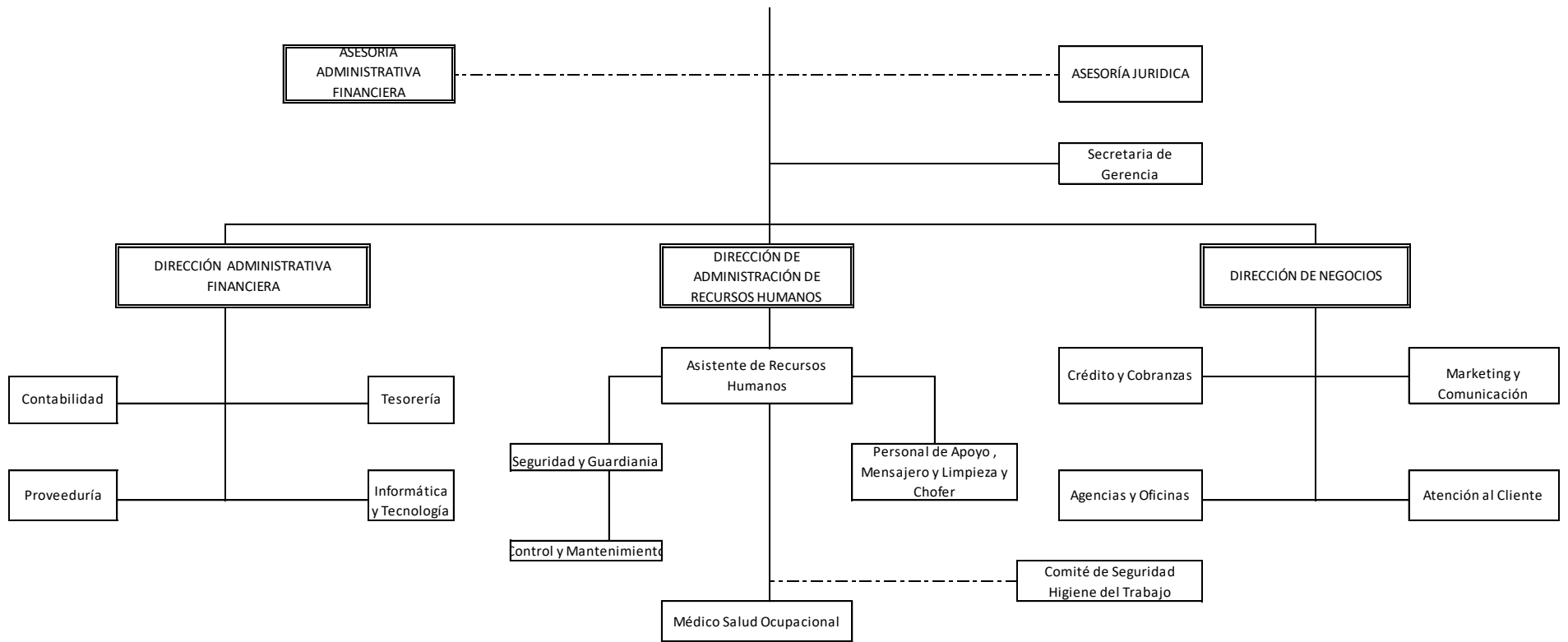


Figura 7: Estructura organizacional de la empresa

Fuente: Manual de Clasificaciones de Puestos y Funciones- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

1.2.6 Base Legal Ecuatoriana

La Cooperativa de ahorro y Crédito está regulada por los diferentes códigos, leyes y reglamentos que se encuentran en la legislación ecuatoriana.

Entre su principal marco legal encuentran los siguientes:

Constitución de la República del Ecuador

Establece las normas de convivencia para todas las personas ecuatorianas y extranjeras de acuerdo a la Constitución, para la exigencia de respeto y dignidad entre las personas y la sociedad. Además El estado garantiza el derecho al trabajo.

“Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, seguridad, higiene y bienestar.”

Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

“El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.” (Asamblea Constituyente 2008)

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

Establece las leyes para todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario.

Con el objetivo de Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado. Además potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

Código de Trabajo

“Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleados y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2005).

En este código se encuentra las normas que regulan las obligaciones que el empleador y el empleado tienen.

Ley de Seguridad Social

Esta Ley trata de las políticas y normas que rigen al Seguro General Obligatorio el cual está integrado por el Sistema Nacional de Seguridad Social, basándose en los principios de solidaridad, obligatoriedad, equidad con la finalidad de garantizar el derecho humano a la salud médica.

Ley de Régimen Tributario Interno

Esta ley nos permite conocer las obligaciones que tienen las personas jurídicas y naturales con el pago de tributos, la cual está representado por el Servicio de Rentas Interna (SRI).

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo

“Regirán a todas las actividades laborales con el propósito de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos que pueden existir en el trabajo y a la vez brindar un buen ambiente laboral”. (Ministerio de Relaciones Laborales)

Reglamento del Seguro General de Riesgo del Trabajo**Resolución No. 390**

Protege al empleado y al empleador de los riesgos que pueden surgir en el ambiente laboral como: accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales u

ocupaciones. Además regula las indemnizaciones entregadas por incapacidades ocasionadas en el trabajo, así como los que originen durante el desplazamiento del domicilio a su lugar de trabajo y/o viceversa.

2 ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y MODELO COSO ERM

2.1 INTRODUCCIÓN

Antiguamente al ser humano se lo trataba como un insumo de la organización, que tenía por objetivo crear productos y servicios, pero este escenario ha cambiado durante los últimos tiempos, teniendo en la actualidad gran importancia y llegando a ser una parte esencial para el desarrollo de las empresas.

Los Recursos Humanos han pasado por varias fases. Antes la función de personal consistía en asegurar que se siguiera los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de Recursos Humanos comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal.

A inicios del siglo XX surge la Escuela Clásica de las Administración encabezada por el norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915 y el francés Henri Fayol (1814-1925). Ellos desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo (formación del trabajo, formas de pagos y otros). La concepción acerca del papel determinante de los móviles económicos sobre la conducta del hombre, empieza a resquebrajarse.

Estas técnicas en la segunda década del siglo XX fueron adaptadas y renovadas por la Escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo (1880-1949), cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico. Pero pretendieron solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la organización en su conjunto.

En la actualidad la nueva organización de Talento Humanos refleja las prioridades y responsabilidades por parte de la empresa con sus empleados. Conforme avanza la tecnología el departamento toma más importancia ya que juega un rol fundamental en el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otras actividades.

2.2 DEFINICIÓN

Según Chiavenato (2009):

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (pág. 7)

2.3 IMPORTANCIA

Los puntos más importantes de la Gestión del Talento Humano son:

- Fortalecimiento de la cultura organizacional.

- Ayuda a la Organización alcanzar sus objetivos.
- Capacita y evalúa al personal continuamente.
- Proporciona competitividad a la organización, mediante el desarrollo de la persona.
- Diseña y desarrolla actividades orientadas a la auto realización y bienestar de los empleados.
- Forma y desarrolla talentos para crear una organización de aprendizaje.

2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración del Talento Humano tiene una serie de actividades, en las que se incluye el análisis constante del entorno para que la empresa sea competitiva, creando un clima laboral único, con el fin de que el personal se sienta motivado y comprometido con la organización. Logrando alcanzar los objetivos establecidos de la organización.

Para que los objetivos sean alcanzados hay que cumplir con ciertas actividades como: Análisis y diseño de puesto, reclutamiento, selección del personal, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, compensación.

2.4.1 Análisis y diseño de puestos, Reclutamiento y Selección del Personal

2.4.1.1 Análisis y diseño de puestos de trabajo

El departamento de Talento Humano es el encargado de diseñar y analizar los puestos de trabajo, de acuerdo a las necesidades que presenta la organización a medida que aumenta el grado de complejidad de una organización es necesario realizar un análisis de puestos, ya que el personal resulta una pieza clave para el logro de los objetivos.

Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos es un procedimiento para determinar las tareas que comprenden un puesto de trabajo y las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas por parte de la empresa para el desempeño del mismo. Con este análisis se determinan las necesidades que tiene en ese momento la empresa.

Diseño de Puesto de trabajo

El diseño de puesto de trabajo es un proceso de estructuración del trabajo y de designación de las actividades de trabajo del empleado para alcanzar los objetivos determinados por la organización.

El análisis y el diseño de puesto de trabajo están directamente relacionados entre sí, la mayoría de los análisis se realiza sobre puestos de trabajo

existentes previamente diseñados. Sin embargo, tampoco es infrecuente el rediseño a consecuencia de un análisis reciente de puesto de trabajo.

Esto se puede considerar como el primer filtro para que la organización decida el perfil del personal necesario para las vacantes de los puestos de trabajo, los mismos que podrán ser llenados por personal interno o externo.

2.4.1.2 Reclutamiento

Para realizar el proceso de reclutamiento, primero la organización debe tener la necesidad de cubrir un cargo o vacante.

Una vez que se haya definido esta necesidad, se realiza el proceso por medio de ciertas actividades como publicaciones en diarios locales, internet, volantes, páginas sociales, con la finalidad de captar o atraer aspirantes que cumplan con perfiles necesarios para la organización. Existen dos tipos de reclutamiento que son: Interno y Externo.

2.4.1.2.1 Reclutamiento Interno

Este reclutamiento consiste en que la organización llene un vacante, mediante la reubicación del personal que posee la empresa. Dichos personal pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o por sus habilidades.

Chiavenato (2009), indica que las características de reclutamiento interno son:

- “Las vacantes se llenan con los colaboradores actuales de la organización.
- Los colaboradores internos son los candidatos preferidos.
- Esto exige su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades.
- La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador.” (pág. 117)

Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- Aprovecha mejor el potencial humano en la organización.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y fidelidad a la organización.

- Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas:

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

2.4.1.2.2 Reclutamiento Externo

Este reclutamiento existe cuando hay una vacante y la organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Chiavenato (2009), indica que las características de reclutamiento externo son:

- “Las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior.
- Los candidatos externos son preferidos.
- Esto exige que se les reclute en el exterior y se les seleccione para llenar las oportunidades.
- La organización ofrece oportunidades a los candidatos externos.” (pág. 117)

Ventajas y Desventajas

Ventajas

- Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.

- Enrique el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos.
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.

- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

2.4.1.3 Selección del personal

En este proceso la organización escoge al candidato más idóneo para llenar la vacante existente, sirve como un filtro buscando entre los diferentes candidatos al más apto para el cargo. La organización medirá diversas características como: carácter, conocimiento, inteligencia, habilidades, competencias.

Este proceso busca mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización y los pasos en este proceso varían dependiendo del tamaño de la organización y el nivel de los puestos que se va a ocupar.

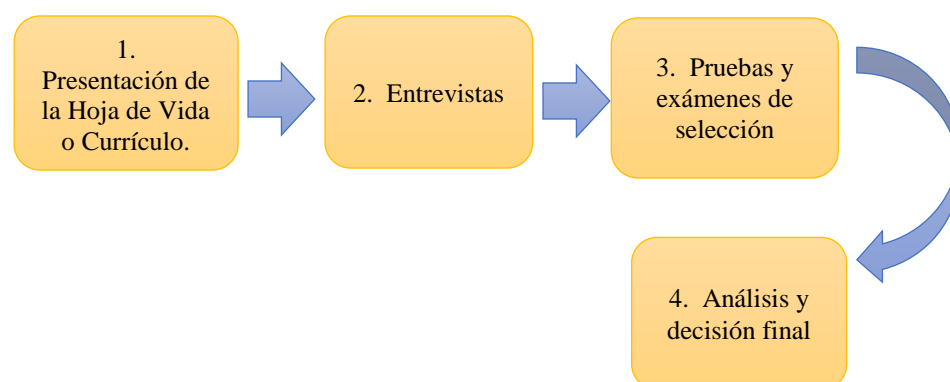


Figura 8: Proceso de Selección

1. Presentación de la Hoja de Vida o Currículo.

El objetivo de la presentación de los currículos es obtener información acerca de los aspirantes, el cual será analizado de acuerdo al perfil necesario.

Los candidatos que no cumplan con este perfil requerido se descartarán y los que si cumplan podrán pasar al siguiente proceso.

La información presentada debe ser confirmada, realizando análisis personal y profesional.

2. Entrevistas.

Este proceso tiene la finalidad de comunicación entre dos o más personas que interactúan, con el objetivo de analizar, evaluar e interpretar el comportamiento de los aspirantes en determinadas situaciones establecidas en una interacción social, y conocer sus aspiraciones, antecedentes, experiencias y más, esto dependerá del entrevistador.

Las directrices que se den durante la entrevista estarán en función de:

- La forma en la que maneje la información adquirida del entrevistado.

- Los comportamientos apreciados en el transcurso de la entrevista a la vez de la información verbal y no verbal.

A continuación citaré algunos tipos de entrevista:

a) Entrevistas estructurada

Siguen una línea de preguntas estandarizadas, las cuales dependerán del puesto.

b) Entrevista dirigida.

El entrevistado dirige la temática y las posibles respuestas que le gustaría escuchar por parte del entrevistado.

c) Entrevista no dirigida.

El entrevistador realiza preguntas abiertas, evaluando el desenvolvimiento del candidato.

3. Pruebas y exámenes de selección.

En esta etapa el entrevistador debe aplicar los diferentes exámenes que han sido elaboradas tanto de conocimiento como psicológicas, las cuales van en función del cargo.

Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento generales y específicos de los candidatos que exigen el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, idiomas, etc.

Pruebas psicológicos

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño, se basa en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.

4. Análisis y decisión final.

Este es uno de los puntos más importantes y críticos en donde se debe tomar una decisión de aceptar o rechazar al solicitante, por lo cual es fundamental que se haya recolectado información confiable, válida y relevante de los aspirantes, eligiendo al candidato que obtuvo los mejores puntajes en las diferentes evaluaciones y filtros.

2.4.2 Inducción y Capacitación

Una vez que empleado es contrato por la organización, en necesario dar al personal la inducción en la cual conozca historia de la empresa, visión, misión, el equipo de trabajo, sus actividades que va a realizar y más.

El haber realizado una buena selección del personal no va a garantizar que se obtenga eficacia y eficiencia en los empleados, por ellos es necesario realizar capacitaciones en el personal, de acuerdo a las necesidades que la empresa decidirá.

2.4.2.1 Inducción

La inducción tiene como objetivo brindar al empleado información de la empresa, como misión, visión, valores, historia, estructura organizacional, entre otros. Además dar información acerca de sus funciones a desempeñar, su equipo de trabajo.

2.4.2.2 Capacitación

La capacitación es una inversión que realiza la organización para que los empleados nuevos o actuales adquieran habilidades y conocimientos que necesitan para realizar sus labores.

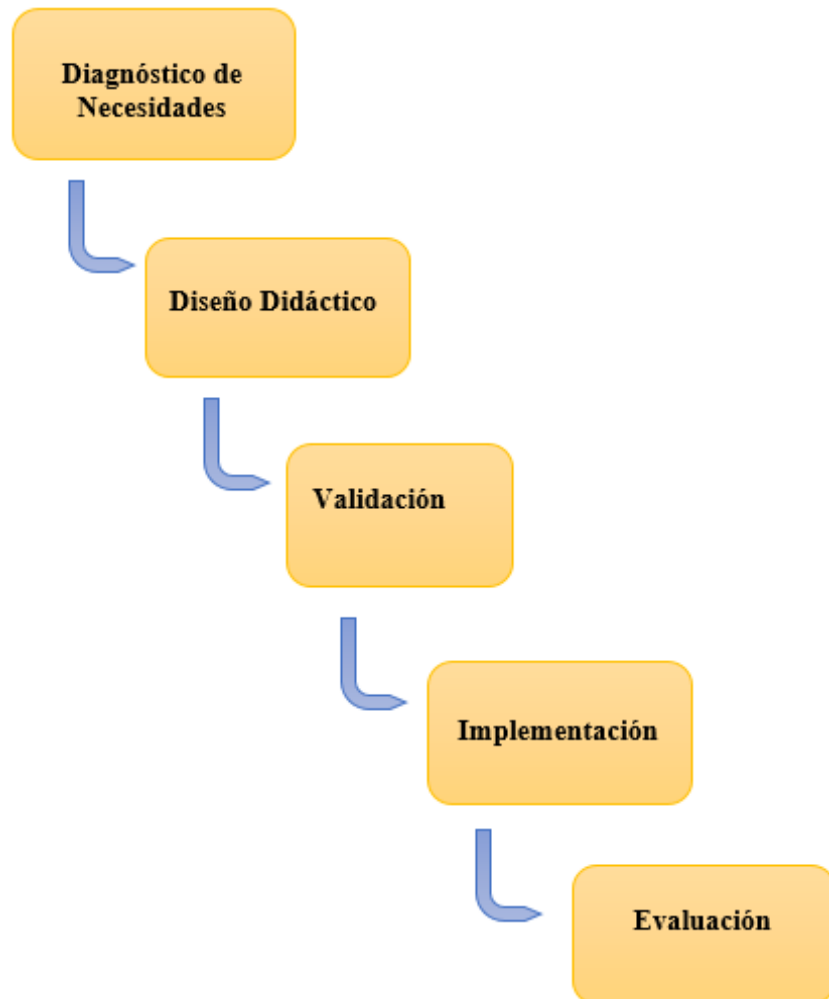


Figura 9: Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo

Fuente: (Dessler & Varela, 2011)

1. Diagnóstico de Necesidades

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencias y habilidades específicos de los aprendices.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

2. Diseño Didáctico

- Compilar objetivos, métodos, medios, audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se funcionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

3. Validación

- Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. Implementación

- Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

5. Evaluación.

Valorar las reacciones, el aprendizaje, el conocimiento y/o los resultados de los aprendices.

2.4.3 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en la organización. La evaluación generalmente es anual, las mismas que son evaluadas por los gerentes, supervisores, y las mismas que van en función de cada uno de los requerimientos de los puestos de trabajo, para así lograr identificar e indicar al personal de cuáles son sus fortalezas y debilidades y a la vez sugerir mejoras.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 245)

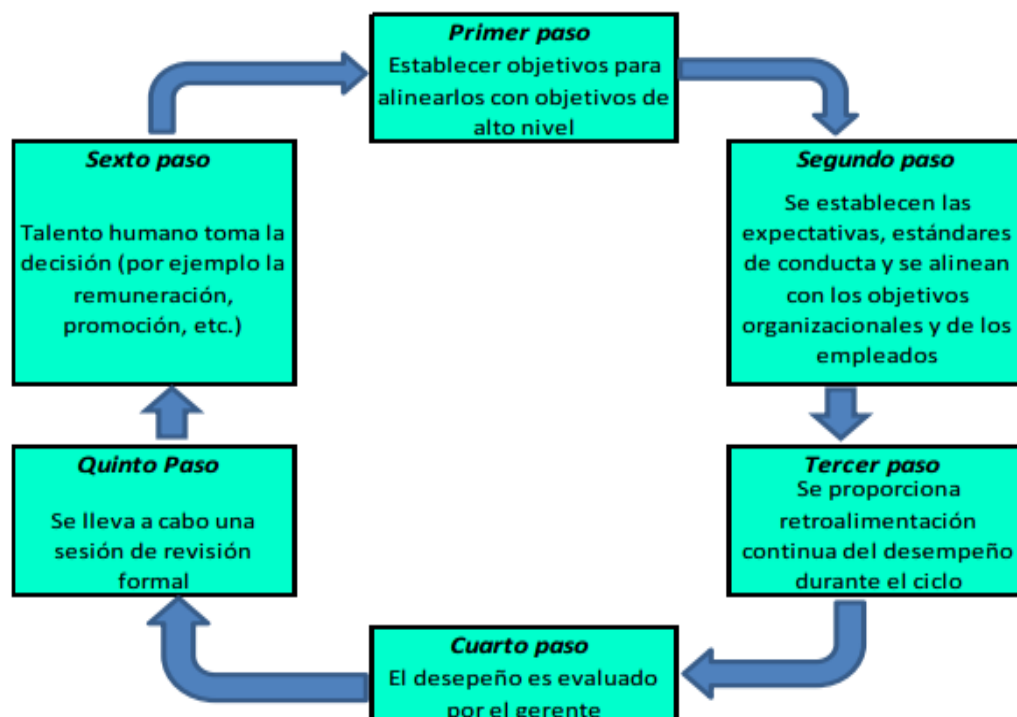


Figura 10: Pasos del proceso de administración del desempeño

Fuente: Bohlander, Snell; Administración de los Recursos Humanos 2013; México.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

¿Por qué se evalúa el desempeño?

¿Cuál desempeño se debe evaluar?

¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

¿Quién debe evaluar el desempeño?

¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

¿Por qué se evalúa el desempeño?

La organización realiza la evaluación ya que necesitan tener idea de los potenciales de las personas y también saber como desempeñan sus actividades.

Las principales razones para realizar la evaluación del personal de su personal son:

1. Recompensas
2. Realimentación
3. Desarrollo
4. Relaciones
5. Percepción
6. Potencial de desarrollo
7. Asesoría

¿Cuál desempeño se debe evaluar?

La evaluación se puede enfocar en los cargos que ocupa el personal o en las competencias que aporta a la organización para contribuir a conseguir el éxito.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Existen varias personas que pueden evaluar el desempeño de acuerdo al tipo de evaluación.

Método de Evaluación

Existen muchos modelos de evaluación de desempeño, pero en las empresas se aplican de acuerdo a las necesidades, en esta investigación se aplicara el siguiente modelo.

2.4.3.1 La evaluación de 360°

La evaluación de 360° es una de las herramientas más utilizadas en las organizaciones, por medio del cual se obtiene el conocimiento del desempeño de un empleado por parte de los jefes, compañeros de trabajo y subordinados, esto permite conocer a la empresa fortalezas y debilidades del trabajo y comportamientos.

Proporciona a la empresa la posibilidad de detectar las necesidades de desarrollo de los individuos, a la vez potencia la resolución adecuada de conflictos, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Además sirve como complemento para la evaluaciones de desempeño, medición de clima organizacional y detección de necesidades de formación y desarrollo.

2.4.4 Compensación

La Remuneración y Beneficios conforman la manera en que las organizaciones compensan a sus empleados por su colaboración con la empresa.

2.4.4.1 Fijación de remuneraciones

La Remuneración es el dinero que recibe el empleado por parte de su empleador, como retribución por su labor.

Según Dessler, Varela (2011) dicen:

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional). (pág. 262)

Existen varios factores que determinan la remuneración de los empleados como la Base legal, la misma que está representada por el Código de Trabajo.

El código de trabajo contiene normas especiales que determinan las clases de contratos para los trabajadores de la empresa privada o gobierno. Este documento legal establece los roles entre los Gerentes o Representantes frente al personal que tiene bajo su mando. Para el cumplimiento de estas normas, el ente regulador es el Ministerio de Trabajo y que vela por el buen desempeño de las relaciones empleado-empendedor, con el fin de establecer leyes que procuren mantener un equilibrio y respeto entre los dos agentes involucrados. Además tiene el fin de contribuir a la paz social, a fomentar la productividad y el desarrollo social.

Este código de Trabajo es el encargado de establecer las normas para el desarrollo de la persona que labora, y todo aquel trabajo desempeñado se rige bajo los siguientes derechos: tiempo de contratación, descanso y vacaciones, alimentación y vivienda y, salarios e indemnizaciones. Todos estos factores son de gran importancia del conocimiento del trabajador ya

que se debe estar preparado para cualquier situación que se pueda presentar dentro de la empresa. En el momento de concluir un contrato laboral se debe tener conocimiento acerca de la justificación por la cual las autoridades respectivas dan por terminada una relación de trabajo como pueden ser: despido intempestivo, abandono de trabajo, riesgos de trabajo y enfermedades. Sucede con gran frecuencia el desconocimiento por parte los empleados acerca de los beneficios y nivel de protección que brinda el código de trabajo.

2.4.4.2 Sistemas de incentivos

Los incentivos se pueden considerar como la parte adicional o complemento dentro del enfoque tradicional en la administración de sueldos y salarios. A continuación se detalla un sistema de incentivo:

Incentivo por Cumplimiento de Objetivos: Es un mecanismo que se utiliza para compensar a los empleados de acuerdo al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa, las cuales son cancelados con un bono o pago extra a su remuneración.

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Los indicadores de gestión tienen como objetivo informar sobre procesos y funciones claves. Estas se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.

- Prevenir e identificar desviaciones que implican el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas y programas.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones” (Franklin, 2001, pág. 96).

Con el propósito de conocer la situación real de la empresa, se analizarán indicadores de gestión tanto cualitativas como cuantitativas que serán de gran importancia para conocer las necesidades y falencias que tiene la administración de Talento Humano, las cuales permitirán medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia del personal, los mismos que ayudarán a realizar de manera preventiva actividades para detectar situaciones que afecten a la obtención de los objetivos de la organización, y de esta manera poder tomar decisiones correctas.

2.6 MODELO COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

El coso ERM es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.



Figura 11: Elementos del Coso ERM

Fuente: www.Pricewaterhouse.com

Los 8 componentes del coso ERM están interrelacionados entre sí, estos procesos debe ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización.

Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos, donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.

El Coso ERM describe principios como:

- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativo efectivo.
- Pautas para las empresas, para que ellas sean capaces de administrar sus riesgos.

- Criterios para determinar si la administración de riesgos de la empresa es efectiva.

Los 8 componentes del coso ERM son:

Ambiente interno.- Representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades. Además refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar.

Establecimiento de objetivos.- La empresa debe tener una meta clara que formen y sustenten con su visión y misión, pero siempre asumiendo que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.

Identificación de Eventos.- La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, con el objetivo de hacer frente a los riesgos o aprovechar las oportunidades.

Identificación de riesgos.- En la evaluación de riesgos se mezclan los potenciales eventos futuros relacionados a la entidad y sus objetivos, lo que considera en el análisis del tamaño de la estructura, la complejidad de los procesos, funciones y el grado de regulación de sus actividades.

Respuestas de Riesgo.-Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa, las misma que puede ser evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo.

Actividades de control.-Son políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna, los tipos de actividades de control son: preventiva, defectivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

Información y Comunicación.- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuestas a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.

Monitoreo.- Sirve para monitorear el proceso de administración de los riesgos, la cual debe ser efectiva a lo largo del tiempo y supervisa que todos los componentes del coso ERM funciones adecuadamente, esto se realiza a través de: actividades de monitoreo continuo, evaluaciones puntuales o una combinación de ambas formas.

3 APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

3.1 NARRATIVAS

Tabla 1: Procedimiento reclutamiento del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: Este documento tiene como objetivo establecer el procedimiento para el reclutamiento del personal, para coordinar y supervisar el manejo del talento humano.

Alcance: Este procedimiento se inicia con la identificación de un cargo vacante y culmina con la selección del nuevo empleado.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Determinar la necesidad de integrar un nuevo personal para el puesto de trabajo.	Jefe Departamental
2. Solicitar al Jefe del Departamento de Talento Humano mediante un email la necesidad de integrar un nuevo personal.	Jefe Departamental
3. Se contacta con el Jefe de Área solicitante para acordar los detalles: a) Área de desempeño. b) Nombre del cargo - vacante. c) Fecha en que se requiere d) Objetivo del puesto vacante.	Jefe del Departamento de Talento Humano
4. Revisa el formulario de perfil de cargo donde consta: a) Identificar del cargo; b) Requisitos del cargo; c) Funciones; d) Competencias requeridas	Jefe del Departamento de Talento Humano
5. Analiza las posibilidades de concurso: a) Reclutamiento Interno o; b) Reclutamiento Externo.	Jefe del Departamento de Talento Humano

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
6. Determina si existen candidatos para concurso interno	Jefe del Departamento de Talento Humano
7. Si existen candidatos para concurso interno; realiza la convocatoria para la vacante.	Jefe del Departamento de Talento Humano
8. Si existen candidatos para concurso interno; realiza la convocatoria para la vacante.	Jefe del Departamento de Talento Humano
9. Realiza un estudio de los empleados que se presentaron para el puesto vacante dentro de la Institución, para esto se medirá el desempeño y conocimientos que puede tener del cargo a ejercer.	Jefe del Departamento de Talento Humano
10. Revisa los perfiles seleccionados de los empleados para evaluar al personal que cumple con el perfil requerido.	Jefe del Departamento de Talento Humano
11. Determina si existe el personal con el perfil requerido.	Jefe del Departamento de Talento Humano
12. Si existe, se procede a reclutar al personal correspondiente para el puesto vacante y pasa a la actividad 16.	Jefe del Departamento de Talento Humano
13. En caso que no existiera candidatos para concurso interno y con el perfil requerido, se procede a realizar el reclutamiento externo mediante publicaciones en periódicos locales. Observación 1.	Jefe del Departamento de Talento Humano
14. Las vacantes son publicadas por diarios de mayor circulación en el Cantón.	Jefe del Departamento de Talento Humano
15. Recapta las carpetas de los candidatos donde verifica que los documentos solicitados se encuentren completos como: Currículo vitae, Cédula de identidad y papeleta de votación, Foto tamaño carnet, Títulos alcanzados, Certificados de trabajo, certificado de honorabilidad, certificado de matrimonio (caso de ser casado), partidas o cédulas de hijos menores a 18 años. Observación 2.	Jefe del Departamento de Talento Humano
16. Realiza la confirmación de los documentos presentados por el aspirante, para comprobar si la información es real o alterada.	Jefe del Departamento de Talento Humano

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
17. Elabora el informe de candidatos idóneos para la selección del puesto vacantes y termina el proceso.	Jefe del Departamento de Talento Humano

Observaciones:

Observación 1. El personal no cuenta con toda la documentación requerida.

Observación 2: Las pocas pruebas de conocimiento y test de personalidad que se ha aplicado a los aspirantes, son simples y no son adecuadas para medir los conocimientos y personalidad de la persona.

Las calificaciones de las pruebas de conocimiento aplicadas no llegan ni a un promedio del 50 sobre 100.

Tabla 2: Procedimiento selección del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: El presente documento tiene por objetivo implantar procedimientos que se aplique para seleccionar al personal competente para el desarrollo de actividades inherentes a cada cargo de las instituciones.

Alcance: Este procedimiento abarca las actividades que se realizan entre identificación de un cargo vacante, hasta la contratación del nuevo funcionario.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Revisar el informe de reclutamiento del personal	Jefe del Departamento de Talento Humano
2. Revisa el contenido de todas las carpetas de personal reclutado y establecen los candidatos que poseen las características necesarias para el puesto vacante.	Jefe del Departamento de Talento Humano
3. Determina si el aspirante cumplen con la características del puesto solicitado	Jefe del Departamento de Talento Humano
4. Si No cumple con las características se excluyen de la selección	Jefe del Departamento de Talento Humano
5. Si cumple con las características asignadas, se procede a comunicar para realizar una entrevista	Jefe del Departamento de Talento Humano
6. Se realiza la primera entrevista a los aspirantes al nuevo puesto	Jefe del Departamento de Talento Humano
7. Se procede a realizar una prueba de conocimiento, y test de personalidad. Observación 3	Jefe del Departamento de Talento Humano
8. Elabora el informe de los resultados de las evaluaciones tomadas a los aspirantes.	Jefe del Departamento de Talento Humano
9. Entrega al Gerente General el informe sobre los resultados obtenidos para su respectivo análisis.	Jefe del Departamento de Talento Humano
10. Revisa los resultados obtenidos por los aspirantes y analiza sus carpetas,	Gerente General

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
11. Comunica al Jefe del Departamento de Talento Humanos para que realice la llamada a los aspirantes seleccionados y planifique la fecha de la entrevista final.	Gerente General
12. Se comunica con los aspirantes seleccionados, fijando fecha y hora para la entrevista final	Jefe del Departamento de Talento Humano
13. Realiza la entrevista a los aspirantes.	Gerente General
14. Toma la decisión Final.	Gerente General
15. Comunica al Jefe del Departamento de Talento Humano sobre la persona seleccionada que va a ocupar el cargo para su contratación.	Gerente General

Observaciones:

Observación 3. A pesar que la Jefa de Talento Humano comunica a los empleados la falta de documentos, los empleados no se acercan a entregar.

Tabla 3: Procedimiento contratación del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: Este documento tiene como objetivo establecer el procedimiento para cubrir las necesidades de Talento Humano mediante la contratación de personal de acuerdo a los requisitos establecidos para formalización de la relación laboral.

Alcance: Este procedimiento se aplicará a todas las personas que están postulando para el puesto y culmina con la legalización de los contratos.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Elabora el contrato de trabajo para el nuevo personal según las cláusulas determinadas en el Código de Trabajo como: Remuneración, Beneficios Sociales, horas extras, y más beneficios de ley.	Jefe del Departamento de Talento Humano
2. Si, él nuevo empleado está de acuerdo con lo que se estipula en su contrato de trabajo, procede a firmar	Empleado
3. Realiza el aviso de entrada al Instituto de Seguridad Social.	Jefe del Departamento de Talento Humano
4. Escanea el aviso de entrada al IESS y contrato del nuevo personal.	Jefe del Departamento de Talento Humano
5. Se sube a la página del ministerio el aviso de entrada y el contrato escaneado.	Jefe del Departamento de Talento Humano
6. Verifica que toda la documentación del personal este completa.	Jefe del Departamento de Talento Humano
7. Si no está incompleta, comunica al empleado la falta de documentos en su carpeta. Observación 4.	Jefe del Departamento de Talento Humano
8. Si está completa la carpeta, se la archiva junto a las demás carpetas de los empleados.	Jefe del Departamento de Talento Humano

Observaciones:

Observación 4. La administración informa inmediatamente al área de Finanzas y Auditoría interna sobre el ingreso del nuevo personal, pero no informa al resto de empleados.

Tabla 4: Procedimiento inducción del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN DEL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: El presente documento tiene por objeto implantar el procedimiento para facilitar la adaptación e integración del personal nuevo a la institución y a su nuevo puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones del cargo, lo que se verá reflejado en eficiencia y eficacia en los resultados.

Alcance: Este procedimiento abarca las actividades que se realizan entre el ingreso a la institución hasta la ubicación del empleado en el puesto de trabajo.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Notifica por e-mail el ingreso del nuevo empleado al Departamento Financiero y Auditoria Interna. Observación 4.	Jefe del Departamento de Talento Humano
2. Genera la ficha de registro de Inducción y comienza el llenado de la misma, datos generales, área de vinculación, puesto, fecha de ingreso, tipo de contratación. (La ficha será completada a lo largo de todo el proceso).	Jefe del Departamento de Talento Humano
3. Realiza un recorrido por toda la Institución para que el nuevo empleado conozca cada uno de los departamentos y cuál es su importancia.	Jefe del Departamento de Talento Humano
4. Realiza la presentación al Jefe Departamental y compañeros de equipo del personal nuevo	Jefe del Departamento de Talento Humano
5. Da la bienvenida al nuevo empleado.	Jefe Departamental
6. Realiza una breve inducción con el nuevo empleado refiriéndose a temas como: a) Historia de la Institución.; b) Quienes la integran (los nombres de los principales directivos); c) Cuáles son los objetivos y metas de la institución; d) Entre otros.	Jefe del Departamento de Talento Humano

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
7. Dirige al nuevo empleado a su área de trabajo en donde realiza la presentación al: a) Jefe del Departamento; b) Los compañeros de trabajo y c) A los subordinados, en caso de tener.	Jefe del Departamento de Talento Humano
8. Asigna un compañero de la misma área para que le instruya los primeros 15 a 30 días dependiendo de la complejidad del puesto.	Jefe Departamental
9. Solicita mediante un oficio al Gerencia General sobre los equipos de oficina, equipos de cómputo y de suministros que se necesita para que pueda desempeñar el nuevo funcionario de la institución. (en caso que amerite)	Jefe Departamental
10. Autoriza la solicitud presentada por el Jefe Departamental (en caso que amerite) y termina el proceso	Gerencia General
11. Coordina con el Técnico de Mantenimiento y Control para obtener una clave del registro de asistencia del nuevo personal.	Jefe del Departamento de Sistemas
12. Solicita al Jefe de Sistemas crear clave de usuario de Activ Directory para ingresar a WINDOWS	Jefe del Departamento de Sistemas
13. Realiza la creación del perfil de usuario acorde al puesto reclutado.	Jefe del Departamento de Sistemas
14. Realiza y Archiva la documentación del empleado y termina el proceso.	Jefe del Departamento de Talento Humano

Observaciones:

Observación 4. La administración informa inmediatamente al área de Finanzas y Auditoría interna sobre el ingreso del nuevo personal, pero no informa al resto de empleados.

Tabla 5: Procedimiento de compensación al personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO DE COMPENSACIÓN AL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
<p>Fecha de Elaboración: Mayo del 2016</p> <p>Estas son las políticas que aplica la institución para evaluar el cumplimiento de metas y otorgar bonificaciones o compensaciones al personal de crédito (asesores), captaciones, y cajas (cajero/as.)</p> <p><u>En caso de los asesores de Crédito</u></p> <p>El Rango de bonificaciones va desde \$ 150 - \$ 600 mensuales dependiendo del grado de morosidad que tengan en la zona asignada.</p> <p>Morosidad del 6 % = \$150</p> <p>Morosidad del 5% = \$450</p> <p>Morosidad del 4% = \$600</p> <p><u>Personal de Captaciones</u></p> <p>El rango de bonificaciones para el personal de captaciones, depende de las metas mensuales que se proponga el departamento para cumplir con el presupuesto anual indicadas por la Gerencia. Este rango va desde \$ 100 a \$200.</p> <p>Ejemplo mayo: Presupuesto de 50.000</p> <p>50.000- 55.000 (110%) = \$ 100</p> <p>55.001 (+110%) - en adelante = \$ 200</p> <p><u>Personal de Caja</u></p> <p>El rango de bonificaciones para el persona de caja depende de las transacciones mensuales, están deben superar las 10.000 transacciones, este rango va desde \$ 100 a \$150.</p> <p>10.000- 10.500 (105%) = \$ 100</p> <p>10.500 (+105%) - en adelante = \$150</p>	

Tabla 6: Procedimiento de cumplimiento de metas y compensación del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y COMPENSACIÓN DEL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: Este documento tiene como objetivo establecer el procedimiento que la organización realiza para la compensación del personal, es decir establecer estímulos basados en el desempeño humano.

Alcance: Este procedimiento se aplicará a todo el personal que cumpla con las políticas para su compensación.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Obtiene los reportes del sistema, esto se realiza semanal y mensualmente.	Jefe Departamental Crédito, Captaciones y Caja.
2. Realizar un análisis de resultados del reporte.	Jefe Departamental Crédito, Captaciones y Caja.
3. Realizar un informe mensual de los resultados.	Jefe Departamental Crédito, Captaciones y Caja.
4. El Jefe Departamental entrega a Talento Humano el informe de los resultados, solamente del personal que cumplieron con la meta establecida.	Jefe Departamental Crédito, Captaciones y Caja.
5. Revisar el informe de los resultados.	Jefe de Departamento de Talento Humano
6. Autoriza el pago de bonificaciones por cumplimiento.	Jefe de Departamento de Talento Humano
7. Se realiza un depósito a las cuentas del personal que cumplieron con las metas establecidas.	Contador General

Tabla 7: Procedimiento capacitación del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: Este documento tiene como objetivo establecer el procedimiento para cubrir las necesidades de Talento Humano mediante la capacitación del personal y mejorar el desempeño laboral.

Alcance: Este procedimiento se aplicará a todas las personas que formen parte de la institución para su respectiva capacitación.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Elabora plan anual de Capacitación, mediante sugerencias de Jefes departamentales. Observación 5.	Jefe del Departamento del Talento Humano
2. Establecer prioridades de capacitaciones.	Jefe del Departamento del Talento Humano
3. Solicitar la capacitación y autorización del Gerente General.	Jefe del Departamento del Talento Humano
4. Analizar los perfiles de los posibles capacitadores.	Jefe del Departamento del Talento Humano
5. Establecer días y horas de capacitación.	Jefe del Departamento del Talento Humano
6. Comunicar a los empleados de días y horas de capacitación	Jefe del Departamento del Talento Humano
7. Al final de la capacitación se realiza una evaluación.	Jefe del Departamento del Talento Humano
8. Realizar un control de asistencia a los empleados.	Jefe del Departamento del Talento Humano

Observaciones:

Observación 5: Los temas del plan anual de capacitaciones programadas por Talento Humano se cumple máximo en un 70%.

Tabla 8: Procedimiento de evaluaciones del desempeño

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: Este documento tiene como objetivo establecer el procedimiento para evaluar el desempeño que ha tenido el personal mediante la aplicación de ciertas preguntas diseñadas por la administración, reconociendo falencias y posibles mejoras. **Observación 6.**

Observación 7.

Alcance: Este procedimiento se aplicará a todas las personas que formen parte de la institución para su respectiva evaluación de desempeño.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Entrar a la página de la institución.	Todo el personal de la Institución
2. Registrar clave y usuario	Todo el personal de la Institución
3. Escoger la pestaña que diga evaluación de desempeño.	Todo el personal de la Institución
4. Realizar la evaluación que está diseñado	Todo el personal de la Institución
5. Evaluar resultados	Jefe de Departamento de Talento Humano

Observaciones:

Observación 6. La única y última evaluación de desempeño que se ha realizado en la institución fue en el mes de Agosto año 2015, la evaluación de 360 °.

Observación 7. La empresa adquirió un software para el Departamento de Talento Humano hace 5 años, llamado Sistema Compers Software, se lo empieza a utilizar en el año 2015.

Tabla 9: Procedimiento renuncias del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”	
PROCEDIMIENTO RENUNCIAS DEL PERSONAL	
Elaborado por: Ana Llanganate	Realizado con: Jefe del Departamento de Talento Humano
Fecha de Elaboración: Mayo del 2016	

Objetivos: Este documento tiene como objetivo establecer el procedimiento de renuncia voluntaria que se presenta por parte del empleado en la institución.

Alcance: Este procedimiento se aplicará a todas las personas que formen parte de la institución para su respectiva terminación laboral.

PROCEDIMIENTOS:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Deja el oficio de renuncia dirigido a Gerencia	Empleado
2. Acepta la renuncia del empleado	Gerencia
3. Informa a Contabilidad y Auditoría Interna de renuncia del personal. Observación 8.	Jefe de Talento Humano
4. Firma el contrato de finiquito, elaborado por Talento Humano	Empleado
5. Elabora el cheque de liquidación del personal y se entrega.	Contabilidad

Observaciones:

Observación 8. La administración informa sobre la salida de un funcionario de institución a Contabilidad y Auditoría Interna, y no se o informa a todo la institución, para evitar confusiones.

3.2 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE AUDITORIA

3.2.1 Proceso de reclutamiento y selección del personal

Tabla 10: Revisión de perfiles del personal

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre 2015

Proceso: Reclutamiento y Selección del personal.

Fecha: Mayo 2016

Empleados	Cargo	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Empleado 1	Asesor de Crédito (Nuevo)	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	x
Empleado 2	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	NA	NA	✓	x	x
Empleado 3	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	x
Empleado 4	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x
Empleado 5	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓
Empleado 6	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	NA	✓	x	x
Empleado 7	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional	x	✓	✓	x	x	✓	✓	NA	x	x	x
Empleado 8	Asesor de Crédito	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 9	Asesor de Crédito	x	✓	✓	x	x	✓	NA	NA	✓	x	x
Empleado 10	Asistente de Sistemas	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 11	Asistente de Crédito	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 12	Asesor de Crédito (Nuevo)	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	x	x	✓
Empleado 13	Archivo	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	x

Empleados	Cargo	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Empleado 14	Analista de Negocios	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 15	Asistente de Crédito (Nuevo)	x	✓	✓	✓	x	✓	NA	NA	✓	x	x
Empleado 16	Asesor de Crédito	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x	✓
Empleado 17	Custodia de Caja	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x
Empleado 18	Cajera (Nuevo)	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Empleado 19	Jefe de Agencia	x	✓	x	✓	x	✓	✓	NA	✓	✓	x
Empleado 20	Jefe de Seguridad	x	✓	✓	x	✓	✓	NA	✓	x	✓	x
Empleado 21	Asistente de Sistemas	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 22	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 23	Conserje	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	x
Empleado 24	Asistente de Riesgos	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	x
Empleado 25	Supervisor de Crédito	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 26	Notificador de Cobranzas	x	✓	✓	✓	x	✓	NA	✓	✓	x	x
Empleado 27	Secretaria	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	x	x
Empleado 28	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	x	✓
Empleado 29	Oficial de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 30	Atención al Cliente (Nuevo)	x	✓	✓	✓	✓	✓	NA	NA	✓	✓	✓
Empleado 31	Asesor de Crédito	✓	✓	✓	x	✓	✓	NA	NA	✓	✓	x
Empleado 32	Asistente de Crédito	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	X	✓	x
Empleado 33	Asistente de Cartera (Nuevo)	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Empleado 34	Asistente Legal (Nuevo)	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	X	x	x
Empleado 35	Asistente de Cartera	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 36	Chofer	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 37	Asesor de Crédito	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 38	Jefe de Caja	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Empleado 39	Asesor de Crédito	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	x

Empleados	Cargo	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Empleado 40	Promotor	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x
Empleado 41	Asistente de Operaciones	x	✓	✓	x	x	✓	✓	NA	X	✓	x
Empleado 42	Asesor de Crédito (Nuevo)	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	X	✓	x
Empleado 43	Supervisor de Crédito	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x
Empleado 44	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 45	Asesor de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 46	Auxiliar de Cartera	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 47	Asesor de Crédito	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	NA	✓	x	x
Empleado 48	Jefe de Crédito	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 49	Asistente de Cartera	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 50	Cajera (Nuevo)	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 51	Jefe de Agencia	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Empleado 52	Jefe de Captaciones	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 53	Liquidación de Crédito	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 54	Jefe de Agencia	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 55	Jefe de Agencia	x	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 56	Jefe de Agencia	x	✓	x	x	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 57	Contador	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 58	Jefe de Crédito	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 59	Jefe de Agencia	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x	x
Empleado 60	Jefe de Agencia	x	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x

PARÁMETROS

- a) Solicitud de vacante. **Observación 9.**
- b) Documentos personales: Copia de la cedula y papeleta de votación
- c) Certificados de estudios y/o títulos refrendados (En caso de Jefes Departamentales y Jefes de Agencias, deberán tener mínimo título de tercer nivel) **Observación 10.**
- d) Cartas de Honorabilidad: familiares o trabajo anterior. **Observación 11.**
- e) Certificados de Experiencia Laboral. **Observación 12.**
- f) Certificados de cursos: temas de interés para la institución
- g) Partida de Matrimonio (de ser el caso)
- h) Partida de nacimiento de los hijos menores de 18 años
- i) Certificado de antecedentes penales. **Observación 13.**
- j) Certificado de Salud. **Observación 14.**
- k) Pruebas de conocimiento y de personalidad. **Observación 15.**

Observaciones:

Observación 9: Los aspirantes no llenan solicitud de vacantes.

Observación 10: No todos los Jefes Departamentales y Jefes de agencia de la institución cumplen con el requisito de tener título de tercer nivel, a pesar que esta política se encuentra en el código de trabajo interno del personal y el Manual de Funciones.

No se tiene bien definido los parámetros para que un personal asuma un cargo de Jefe de Departamento, solamente lo realizan por la antigüedad.

Observación 11: Una gran parte de personal operativo y Administrativo no cumple con las cartas de honorabilidad que pide la institución.

Observación 12: El personal no cumple con la experiencia laboral expuesta en el Manual de funciones.

Observación 13: El personal Operativo y Administrativo no cumple con de certificado de antecedentes penales, siendo esto muy importante para conocer al personal que ingresa a la institución.

Observación 14: El personal no presenta su examen médico.

Observación 15: Solamente el 3 % de personal que ha ingresado a la institución ha rendido las pruebas de conocimiento y de personalidad.

Solamente el 5% rindió la prueba consiguiendo malas calificaciones en las pruebas de conocimiento. Las pruebas de conocimiento y de personalidad son simples y no están correctamente diseñadas para que se pueda evaluar el conocimiento y conocer la personalidad de los candidatos interesados en ingresar a la institución.

3.2.2 Proceso de Capacitación

Tabla 11: Revisión de las capacitaciones anuales del personal

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre 2015

Proceso: Capacitación

Fecha: Mayo 2016

Empleados	Cargo	CAPACITACIONES															Total asistencia
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ	
Empleado 1	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 2	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 3	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 4	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 5	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 6	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	x	NA	✓	NA	NA	5/6
Empleado 7	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 8	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 9	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 10	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 11	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	x	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	5/6
Empleado 12	Asistente de Crédito	NA	NA	NA	NA	NA	✓	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 13	Asistente de Crédito	NA	NA	NA	NA	NA	✓	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 14	Asistente de Crédito	NA	NA	NA	NA	NA	✓	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 15	Analista de Crédito	NA	NA	NA	NA	NA	✓	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 16	Analista de Crédito	NA	NA	NA	NA	NA	✓	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	5/5

Empleados	Cargo	CAPACITACIONES															Total asistencia
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ	
Empleado 17	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 18	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	6/6
Empleado 19	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	x	NA	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	5/6
Empleado 20	Asesor de Crédito	NA	NA	NA	x	✓	NA	✓	NA	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA	5/6
Empleado 21	Jefe de Crédito	NA	NA	NA	✓	NA	x	✓	NA	✓	✓	✓	NA	X	NA	NA	5/6
Empleado 22	Atención al Cliente	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 23	Atención al Cliente	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 24	Caja	✓	NA	NA	NA	✓	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	7/7
Empleado 25	Caja	✓	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	7/7
Empleado 26	Caja	✓	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	7/7
Empleado 27	Caja	✓	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	7/7
Empleado 28	Caja	✓	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	7/7
Empleado 29	Caja	✓	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	7/7
Empleado 30	Caja	✓	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	7/7
Empleado 31	Caja	✓	NA	NA	NA	x	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	6/7
Empleado 32	Jefe de Caja	✓	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	✓	x	NA	NA	✓	✓	NA	6/7
Empleado 33	Jefe de Caja	✓	NA	X	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	6/7
Empleado 34	Asistente Legal	✓	✓	NA	NA	✓	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	7/7
Empleado 35	Asistente Legal	✓	✓	NA	NA	✓	NA	✓	NA	✓	✓	NA	NA	✓	NA	NA	7/7
Empleado 36	Asistente Legal	✓	✓	NA	NA	✓	NA	x	NA	✓	NA	NA	✓	✓	NA	NA	6/7
Empleado 37	Asistente Legal	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	NA	✓	NA	NA	✓	✓	NA	NA	6/6
Empleado 38	Jefe del departamento Legal	✓	x	NA	NA	x	NA	✓	NA	✓	NA	NA	NA	X	NA	NA	3/6
Empleado 39	Jefe de Tesorería	NA	NA	X	x	NA	NA	✓	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	NA	5/7
Empleado 40	Asistente de tesorería	NA	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	✓	NA	NA	✓	✓	NA	NA	5/5
Empleado 41	Asistente de Cumplimiento	NA	NA	NA	NA	NA	✓	✓	✓	✓	NA	✓	NA	✓	NA	NA	6/6

Empleados	Cargo	CAPACITACIONES															Total asistencia
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ	
Empleado 42	Seguridad ocupacional	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 43	Conserje	NA	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	3/3
Empleado 44	Guardia	NA	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	4/4
Empleado 45	Guardia	NA	NA	NA	✓	NA	NA	✓	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	4/4
Empleado 46	Asistente de Marketing	NA	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	3/3
Empleado 47	Jefe de Dep. Marketing	NA	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	3/3
Empleado 48	Asistente de Auditoria	NA	✓	NA	NA	NA	NA	✓	✓	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 49	Asistente de Auditoria	NA	✓	NA	NA	NA	NA	✓	✓	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	5/5
Empleado 50	Auditor Interno	NA	✓	NA	NA	NA	NA	✓	✓	✓	NA	NA	✓	✓	NA	NA	5/5
Empleado 51	Jefe de Agencia	NA	NA	NA	✓	NA	✓	✓	NA	x	NA	NA	NA	X	NA	NA	3/5
Empleado 52	Jefe de Captaciones	NA	NA	NA	NA	NA	NA	✓	NA	x	NA	NA	NA	X	NA	✓	2/4
Empleado 53	Jefe de Agencia	NA	NA	NA	✓	NA	x	✓	NA	x	NA	NA	NA	X	NA	NA	2/5
Empleado 54	Jefe de Agencia	NA	NA	NA	x	NA	✓	x	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	3/5
Empleado 55	Jefe de Agencia	NA	NA	NA	x	NA	✓	x	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	3/5
Empleado 56	Jefe de Agencia	NA	NA	NA	x	NA	x	✓	NA	x	NA	NA	✓	X	NA	NA	2/5
Empleado 57	Asistente de Contabilidad	NA	✓	NA	NA	NA	NA	✓	✓	✓	NA	NA	✓	X	NA	NA	5/6
Empleado 58	Contador General	NA	x	NA	NA	NA	NA	✓	✓	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	4/5
Empleado 59	Jefe de Agencia	NA	NA	NA	x	NA	✓	x	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	3/5
Empleado 60	Jefe de Agencia	NA	NA	NA	x	NA	✓	x	NA	✓	NA	NA	NA	✓	NA	NA	3/5

Total de inasistencias: 33

Total de inasistencias Justificadas: 13

Total de inasistencia Injustificadas: **Observación 16** 20

PARÁMETROS	
TEMAS DE CAPACITACIONES	DIRIGIDO A:
a) Escuela de cajero	Departamento de Caja
b) Conciliación tributaria (conceptual) reformas en reglamento de aplicación de la ley de régimen tributario interno	Contadores, Gerentes Financieros, Representantes Legales.
c) Gestión de tesorería	Tesorería
d) Estrategia de cobranzas. (Observación 17)	Asesores de Crédito y Jefes de Agencias
e). Tramite Juicios Ejecutivos, Accidentes de trabajo	Departamento Legal
f). Análisis informe revisión carpeta crédito y procedimiento para la actualización de datos. (Observación 17)	Analista de Crédito y Jefes de Agencias
g). Evaluación de desempeño	Todos los funcionarios
h). Ley Orgánica y Ley Ordinaria	Contadores Generales, Directores o jefes financieros, Administradores y Profesionales Inmersos en el área de contable
i). Coaching	Todos los funcionarios
j). Índices financieros actuales de la Mushuc Runa Cooperativa de Ahorro y Crédito y su evolución, Atención y servicio al cliente.	Departamento de Crédito y Atención al cliente
k). Capacitación organizada por la unidad de cumplimiento	Asesores de Crédito
l). Emisión de retenciones electrónicas	Contabilidad
m). Difusión de Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Política de Seguridad y salud ocupacional de la empresa.	Todo los funcionarios
n). Lavado de activos	Departamento de Caja
ñ). Pasos para poder captar inversiones a clientes nuevos y personas naturales y jurídicas	Captaciones

Observaciones:

Observación 16: El 60% de las inasistencias que ocurren en las capacitaciones no son justificadas.

Observación 17: Los Jefes Departamentales y Jefes de Agencias son el personal que más inasistencias poseen.

3.3 ENTREVISTAS

Tabla 12: Evaluación a: Gerencia

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	N/A
1. ¿Los fines y las actividades principales de la organización corresponden al giro del negocio?	x		
2. ¿Existe una planificación estratégica?	x		
3. ¿La empresa tiene definido sus objetivos y metas con el fin de alcanzar la misión y visión de la misma?	x		
4. ¿Cuenta con parámetros de medición y evaluación de resultados en función a la eficiencia y eficacia de los empleados?	x		
5. ¿Con el objetivo de evaluar de gestión empresarial se prepara: planes operativos?	x		
6. ¿Tiene control en el cumplimiento de metas?	x		
7. ¿Tienen planes direccionales y estratégicos?	x		
8. ¿Tienen departamento de Talento Humano	x		
9. ¿El proceso de selección de personal es realizado mediante procedimientos definidos?	x		
10. ¿Brinda inducción al personal nuevo?	x		
11. ¿Otorgan capacitaciones constantes al personal?	x		
12. ¿Evalúa el desempeño de los empleados?	x		
13. ¿Se indaga e investiga las razones por las cuales los empleados abandonan la empresa? Observación 18.		x	
14. ¿Poseen un plan de incentivos para los empleados?	x		
15. ¿Dispone de una manual de procedimientos y funciones del personal? Observación 19.	x		
16. ¿Existe definido los parámetros para realizar asensos	x		
Total	15	1	

Observaciones:

Observación 18: No se investiga las causas de las renunciaciones.

Observación 19: El manual de procedimientos y funciones del personal no se encuentra actualizado, la última versión fue realizada en el 2013.

Tabla 13: Evaluación a: Jefe del Departamento de Talento Humano

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	N/A
1. ¿Se efectúa un análisis de puesto?	x		
2. ¿Existe un manual para el proceso de reclutamiento y selección de personal?	x		
3. ¿Se entrevista a los aspirantes?	x		
4. ¿Se les aplica exámenes de conocimiento y técnicos? Observación 20.	x		
5. ¿Los resultados obtenidos de los exámenes de conocimiento, personalidad han sido satisfactorios? Observación 20		x	
6. ¿Se emplean técnicas para determinar la capacidad de responder en condiciones reales? Observación 21		x	
7. ¿Se practican exámenes médicos? Observación 14.		x	
8. ¿Se realizan exámenes de personalidad? Observación 22	x		
9. ¿Se realizan exámenes psicológicos? Observación 23		x	
10. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados?	x		
11. ¿La organización establece un compromiso de trabajo basado en los valores institucionales?	x		
12. ¿Se lleva a cabo la presentación del personal de nuevo ingreso?	x		
13. ¿Se comunica al personal que labora el ingreso de nuevo compañero? Observación 24.		x	
14. Se realiza inmediatamente el aviso de entrada al IESS del personal		x	
15. ¿Existen una base de información para el pago de sueldos?	x		
16. Existe un registro de los atrasos, faltas, permisos por parte del personal	x		
17. Alguna vez ha calculado la pérdida económica y de tiempo que representa los atrasos, faltas, permisos del personal. Observación 25.		x	
18. ¿El pago se realiza en fechas establecidas?	x		
19. ¿Cuenta con un plan anual de capacitaciones?	x		
20. ¿Se cumple el plan anual de capacitaciones?	X		
21. ¿Existe algún tipo de estudio para identificar las áreas en que se requiere mayor capacitación?	x		
22. ¿La organización emplea servicios de apoyo en capacitación de alguna institución especializada?	x		

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	N/A
23. ¿Los resultados obtenidos de las evaluaciones de las capacitaciones han sido satisfactorios?	x		
24. ¿Considera que la inversión que se realiza en la capacitación es adecuada?	x		
25. ¿Cuenta con un adecuado control del archivo del personal?	x		
26. ¿Cree que existe un buen ambiente laboral el cual ayuda a la formación y el desarrollo continuo del personal?	x		
27. ¿Se aplica sanciones a los atrasos?	x		
28. ¿Cree que es correcta la sanción que se aplica a los atrasos? Observación 26.		x	
29. ¿Se sanciona cuando el personal no va con el uniforme apropiado al trabajo? Observación 27.		x	
Total	18	11	

Observaciones:

Observación 14. El personal no presenta su examen médico.

Observación 20: Los resultados de los exámenes de conocimiento no han sido satisfactorios, ya que sus puntuaciones no superan el 50% de la nota.

Observación 21: La prueba que mantiene la institución son muy generales, debería elaborarse pruebas específicas para cada departamento o área.

Observación 22: En las pruebas de personalidad se aplica el modelo árbol que son muy simples para medir la personalidad de los aspirantes

Observación 23: No se realiza test psicológico al personal.

Observación 24. No se comunica a todo el personal el ingreso de un nuevo compañero al equipo, solo se lo presenta a su área.

Observación 25. Se tiene un registro diario de los atrasos y faltas que tiene cada empleado en la entidad, sin embargo no se realiza un cálculo de tiempo y pérdidas económicas que representa, ya que el registro es impreso y borrado diariamente haciendo imposible el cálculo de la misma.

Observación 26. La sanción que se aplica a los atrasos es de \$ 0, 50 centavos por minuto.

Observación 27. No existe sanción para el personal que viene con el uniforme incorrecto.

Tabla 14: Evaluación a: Jefe de Crédito

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	N/A
1. ¿Existe una planificación estratégica el Departamento de crédito?	x		
2. ¿Existe sanciones para los asesores de crédito cuando no disminuyen la morosidad?	x		
3. ¿Cuenta con parámetros de medición y evaluación de resultados en función a la eficiencia y eficacia de los empleados?	x		
4. ¿Tiene control en el cumplimiento de metas en el departamento?	x		
5. ¿Elabora las pruebas de conocimiento que serán aplicados para aspirantes a este departamento? Observación 15.		x	
6. ¿Usted interviene en la decisión para la contratación de un nuevo personal? Observación 28.		x	
7. ¿Ha realizado entrevistas a los candidatos que se encuentran en proceso de selección? Observación 29.		x	
8. ¿El proceso de selección de personal es realizado mediante procedimientos definidos?	x		
9. ¿Da la bienvenida y brinda inducción al personal nuevo?	x		
10. ¿Usted toma en consideración las opiniones de sus subordinados y las pone en practica			
11. ¿Poseen un plan de incentivos para los empleados que cumplen las metas?	x		
12. ¿Existe definido los parámetros para realizar asensos	x		
Total	9	3	

Observaciones:

Observación 15: Solamente el 3 % de personal que ha ingresado a la institución ha rendido las pruebas de conocimiento y de personalidad

Observación 28: Los Jefes de Departamento no intervienen en la decisión de contratación de un candidato para el área.

Observación 29: Los Jefe de Departamento no realizan entrevistas a los aspirantes.

3.4 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL SOCIO

3.4.1 Identificación de la Población

Satisfacción Laboral.- Se ha tomado como base al personal, que pertenece a las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Matriz- Ambato, de los departamentos administrativos y Operativos.

Satisfacción del Cliente: Se ha tomado como base a los clientes o socios que visitan las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa Matriz- Ambato, en los departamentos de créditos, Cajas, Captaciones, Atención al Cliente.

3.4.2 Calculo de Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Aplicado la fórmula de la muestra a la investigación Satisfacción Laboral:

$$n = \frac{185 (0,5^2) * (95\% ^2)}{((185-1) * (5\% ^2)) + (0,5^2) * (95\% ^2)}$$

$$n = \frac{46,25 * 0,9025}{0,46 + 0,225625}$$

$$n = \frac{41,740625}{0,685625}$$

$$n = 60,87$$

Aplicado la fórmula de la muestra a la investigación satisfacción del Cliente:

$$n = \frac{186000 (0,5^2) * (95\% ^2)}{((186000-1) * (5\% ^2)) + (0,5^2) * (95\% ^2)}$$

$$n = \frac{46500 * 0,9025}{465,9975 + 0,225625}$$

$$n = \frac{41966,25}{465,223125}$$

$$n = 90,206$$

3.4.3 Encuesta Satisfacción Laboral

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Se realizó una encuesta a 60 empleados de la institución de diferentes departamentos con el objetivo de conocer mediante una tabulación estadística, la satisfacción de los empleados con respecto a sus funciones, responsabilidades, el ambiente de trabajo y la administración.

A continuación se presentan los resultados y Análisis.

1. ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Tabla 15: ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	42	70%
No	4	7%
A veces	14	23%
Total	60	100%

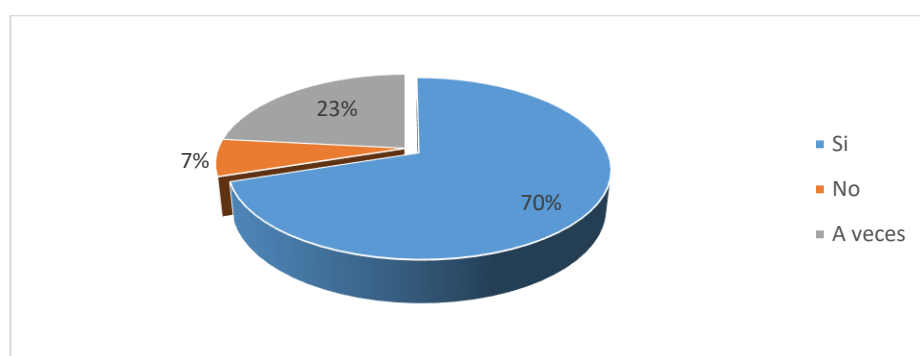


Figura 12: ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Análisis:

Con relación a la satisfacción del puesto de trabajo que sienten los empleados, el 65% indica que se encuentran satisfechos, el 27% a veces, y el 8% que no se encuentra satisfecho.

2. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

Tabla 16: ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	42	70%
No	3	5%
A veces	15	25%
Total	60	100%

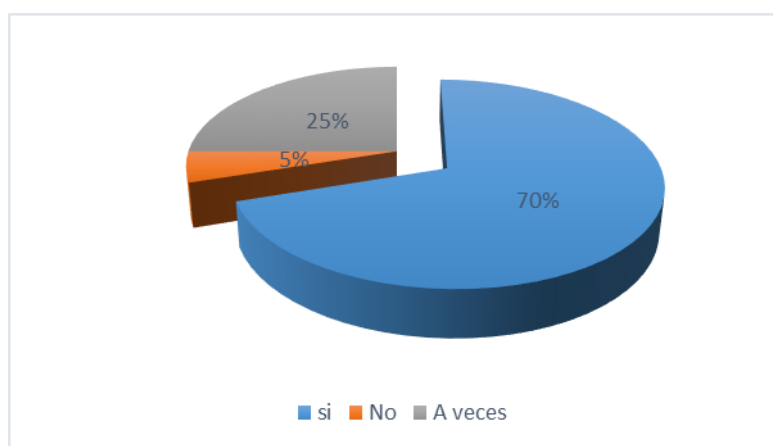


Figura 13: ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

Análisis:

Con relación al ambiente laboral que tiene la institución, el 70% indica que existe un buen ambiente laboral, el 25% que a veces y que 5% indica que no existe un buen ambiente laboral.

3. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de departamento?

Tabla 17: ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de departamento?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	42	70%
No	2	3%
A veces	15	25%
Total	59	98%

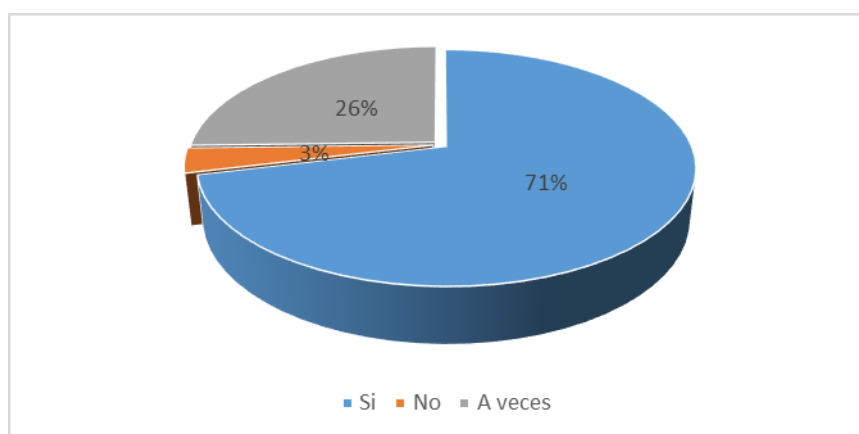


Figura 14: ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de departamento?

Análisis:

Con relación a la colaboración que existe entre compañeros, el 71% indican que si cuenta con la colaboración de sus compañeros, el 26% que a veces, y el 3% indican que no cuentan con la colaboración. Los resultados evidencian que la mayoría siente que si existe solidaridad entre colegas o compañeros.

4. ¿Cree que tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Institución?

Tabla 18: ¿Cree que tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Institución?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	39	65%
No	21	35%
Total	60	100%

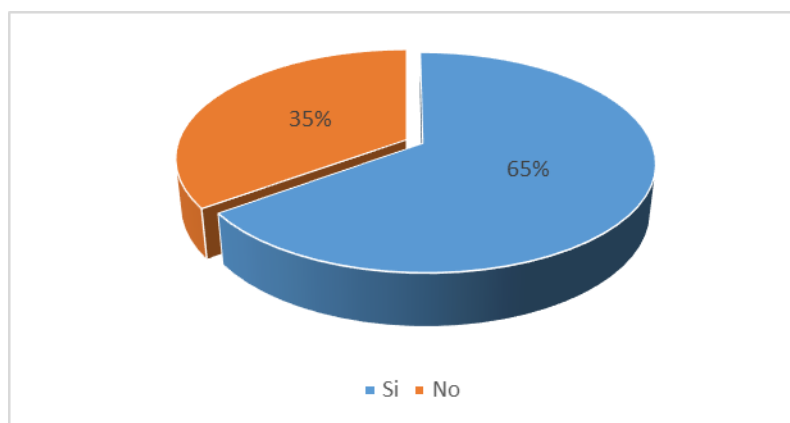


Figura 15: ¿Cree que tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Institución?

Análisis:

Con relación a las oportunidades de desarrollo profesional, el 65% indica que si puede desarrollarse, el 35% que no. Los resultados evidencian que gran parte del personal no cree que podría desarrollarse personalmente, esto sería porque la institución no cuenta con un plan de carrera. **Observación 30**

5. ¿Tiene disponible la información sobre los puestos vacantes en la Institución?

Tabla 19: ¿Tiene disponible la información sobre los puestos vacantes en la Institución?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	24	40%
No	36	60%
Total	60	100%

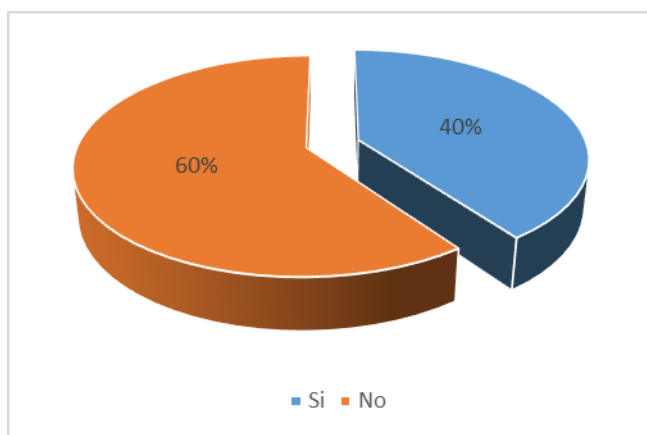


Figura 16: ¿Tiene disponible la información sobre los puestos vacantes en la Institución?

Análisis:

Con relación a la información de los puestos vacantes, el 60% indica que si tiene disponible la información, y el 40% que no la tiene. Los resultados evidencian que no existe una difusión de vacantes para que el personal pueda tener conocimiento y aplicar si es el caso. **Observación 31.**

6. ¿Considera que son adecuados los criterios de evaluación del desempeño que aplica la Institución?

Tabla 20: ¿Considera que son adecuados los criterios de evaluación del desempeño que aplica la Institución?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	48	80%
No	12	20%
Total	60	100%

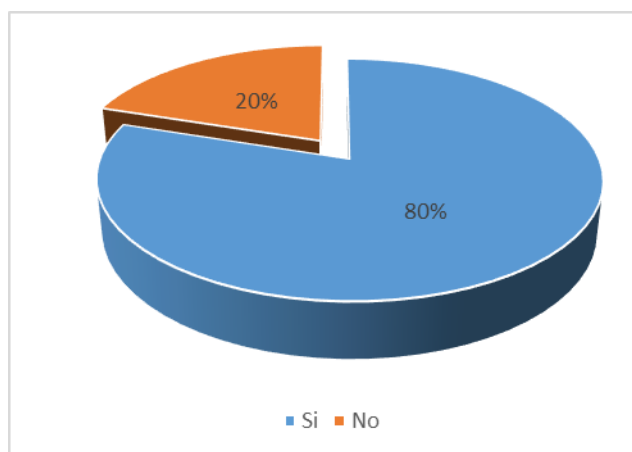


Figura 17: ¿Considera que son adecuados los criterios de evaluación del desempeño que aplica la Institución?

Análisis:

Con relación a los criterios de evaluación que posee la entidad, el 80% consideran que son correctos y el 20% que no lo son. Los resultados evidencian que la mayoría siente que la institución tiene una correcta evaluación de desempeño. **Observación 32**

7. ¿La institución le brinda constantemente capacitación para mejorar su desempeño?

Tabla 21: ¿La institución le brinda constantemente capacitación para mejorar su desempeño?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	46	77%
No	14	23%
Total	60	100%

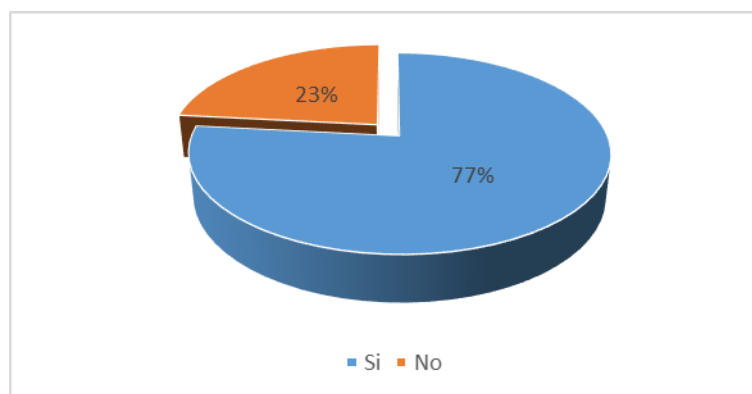


Figura 18: ¿La institución le brinda constantemente capacitación para mejorar su desempeño?

Análisis:

Con relación a las capacitaciones que recibe el personal, el 77% indica que las capacitaciones ayudan a mejorar su desempeño en el trabajo, y el 23% que no les ayuda. Los resultados evidencian que un porcentaje relevante no considera que las capacitaciones aporten al mejoramiento de su trabajo, ya que muchas veces los temas de capacitaciones no son acorde a sus funciones, por ejemplo en el 2015 se han capacitado en temas de actualización de lavados de activos, a pesar que es un tema muy importante, por ser una

entidad financiera, no siempre va a ayudar a mejorar el desempeño de todos los empleados, por ello se debe tomar en cuenta las necesidades de cada empleado y departamento. **Observación 6**

8. ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?

Tabla 22: ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

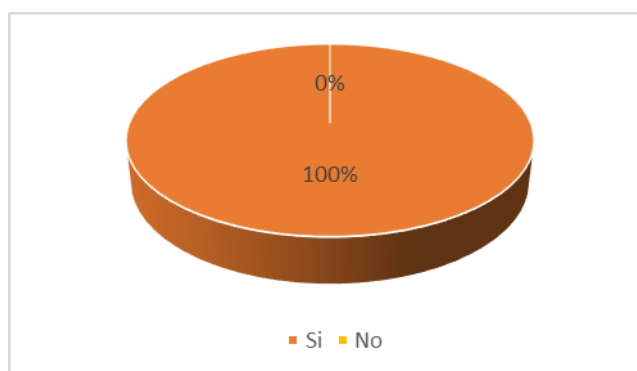


Figura 19: ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?

Análisis:

Con relación a las tareas y responsabilidades que cada empleado tiene en la institución, el 100% indica que tiene muy claro las mismas.

9. ¿Está satisfecho con los incentivos que le ofrece la Institución?

Tabla 23: ¿Está satisfecho con los incentivos que le ofrece la Institución?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	55	92%
No	5	8%
Total	60	100%

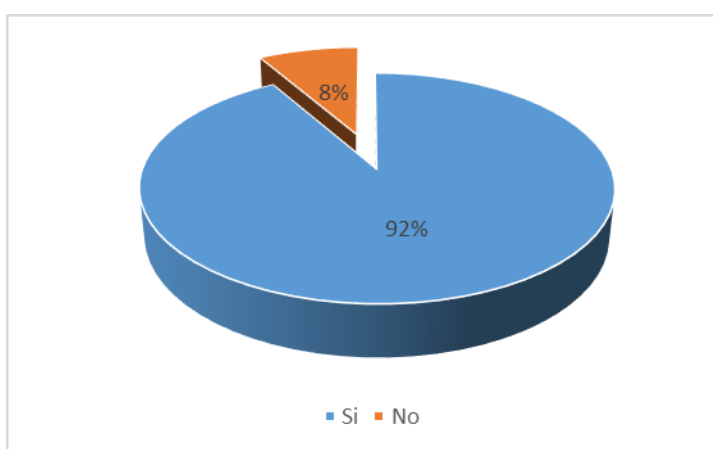


Figura 20: ¿Está satisfecho con los incentivos que le ofrece la Institución?

Análisis:

Con relación a la satisfacción de incentivos, el 92% indica que se encuentra satisfecho; sin embargo es importante el que se pueda considerar otro tipo de incentivos más anclados al desarrollo profesional y plan de carrera.

10. ¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?

Tabla 24: ¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

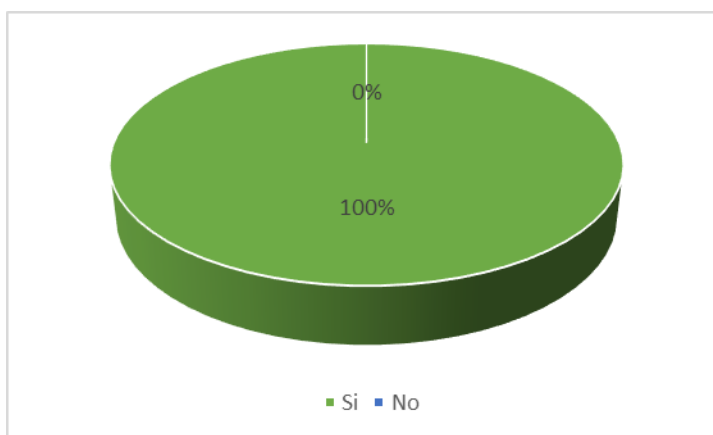


Figura 21: ¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?

Análisis:

Con relación a las vacaciones, el 100% indica que puede gozar de sus vacaciones inmediatamente. El resultado evidencia que no existe problema de dar inmediatamente los días de vacaciones cuando tienen la petición por parte de empleado.

11. ¿Cree que sus superiores son adecuados para la Institución?

Tabla 25: ¿Cree que sus superiores son adecuados para la Institución?

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	50	83%
No	10	17%
Total	60	100%

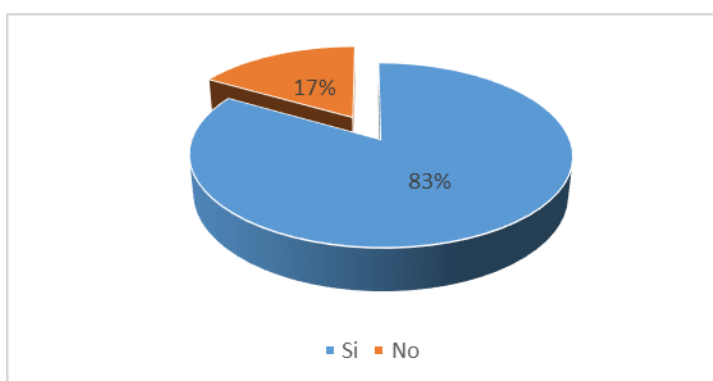


Figura 22: ¿Cree que sus superiores son adecuados para la Institución?

Análisis:

Con relación a si los superiores son adecuados para la institución, el 83% indica que si lo son y el 17% que no. Los resultados evidencian que la mayoría siente que cuenta con superiores adecuados para guiar a la institución.

12. ¿El trato que recibe por parte de su superior es justa y evita cualquier tipo de favoritismos?

Tabla 26: ¿El trato que recibe por parte de su superior es justa y evita cualquier tipo de favoritismos?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	51	85%
No	2	3%
A veces	7	12%
Total	60	100%

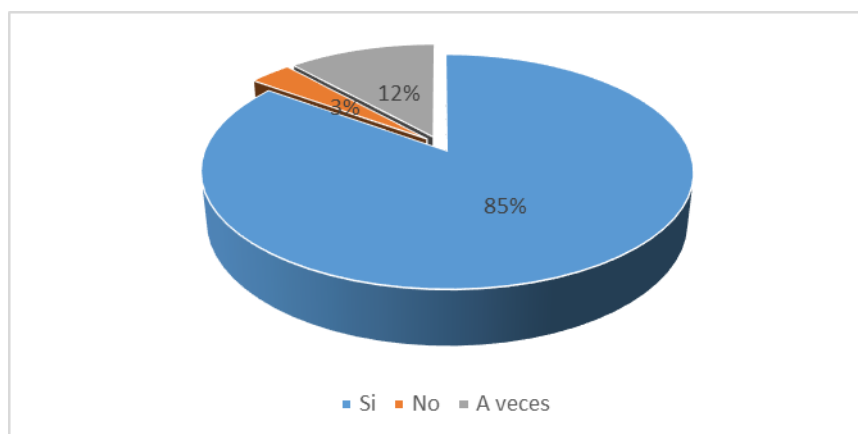


Figura 23: ¿El trato que recibe por parte de su superior es justa y evita cualquier tipo de favoritismos?

Análisis:

Con relación al trato que reciben por parte de sus superiores, el 85% indica que ha recibido un trato justo, el 12% a veces y 3% indica que no recibió un trato justo. Los resultados evidencian que la mayoría siente que han recibido un trato justo y que sus superiores no tienen favoritismos.

13. ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?

Tabla 27: ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	49	82%
No	3	5%
A veces	8	13%
Total	60	100%

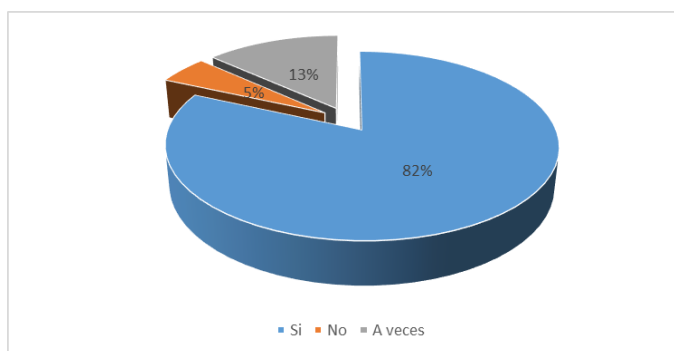


Figura 24: ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?

Análisis:

Con relación a información sobre el desempeño, el 82% indica que si cuenta con información sobre su desempeño, el 13% a veces y el 5% que no.

14. ¿Los asensos se realizan de manera justa?

Tabla 28: ¿Los asensos se realizan de manera justa?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	33	55%
No	5	8%
A veces	22	37%
Total	60	100%

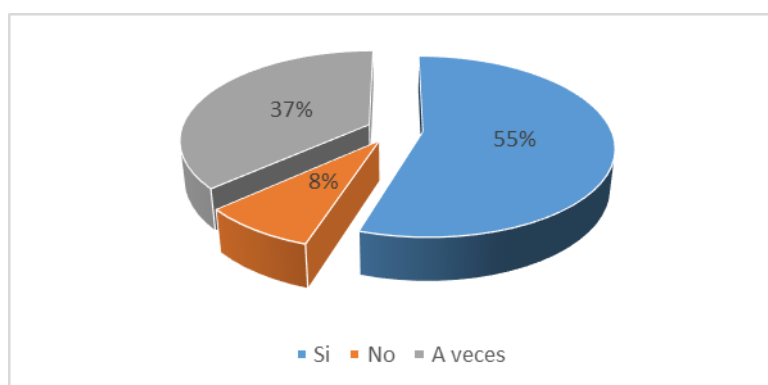


Figura 25: ¿Los asensos se realizan de manera justa?

Análisis:

Con relación a los asensos, el 55% indica que no se realizan de manera justa, el 37% a veces y el 8% que no.

15. ¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer sus necesidades y preferencias?

Tabla 29: ¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer sus necesidades y preferencias?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	21	35%
No	39	65%
Total	60	100%

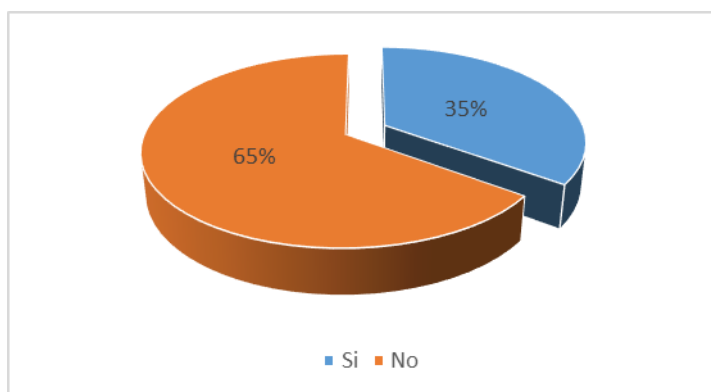


Figura 26: ¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer sus necesidades y preferencias?

Análisis:

El 65% del personal encuestado no ha sido sujeto a ninguna entrevista para conocer sus necesidades y preferencias.

16. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 2 años?

Tabla 30: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 2 años?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	47	78%
No	13	22%
Total	60	100%

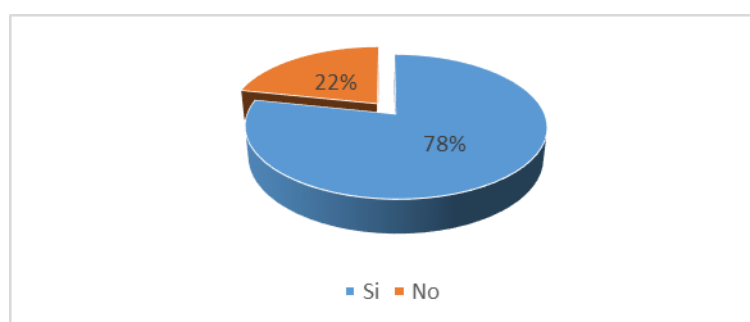


Figura 27: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 2 años?

Análisis:

Con relación a las capacitaciones, el 78% indica que si, el 22% que no. Los resultados evidencian que la mayoría del personal ha recibido capacitaciones en los dos últimos años.

17. ¿Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias y lo ponen en práctica?

Tabla 31: ¿Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias y lo ponen en práctica?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	41	68%
No	9	15%
A veces	10	17%
Total	60	100%

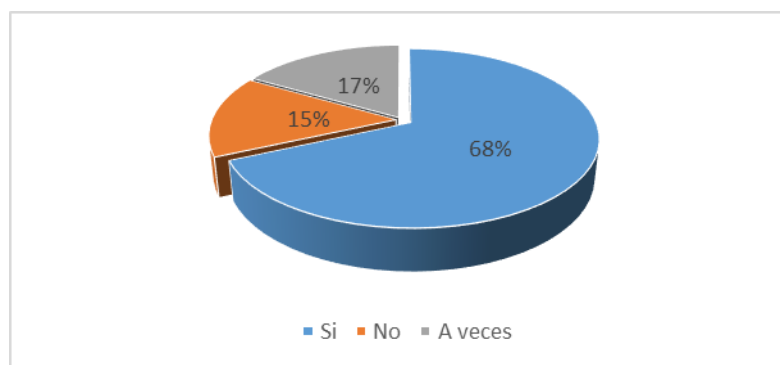


Figura 28: ¿Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias y lo ponen en práctica?

Análisis:

Con relación a si las opiniones son escuchadas y puestas en prácticas por parte de sus superiores, el 68% indica que si, el 17% a veces y el 15% que no. Los resultados evidencian que la mayoría siente que sus opiniones son escuchadas por sus superiores.

Observaciones:

Observación 30. La Institución no tiene definido un plan de Carrera.

Observación 31. La Institución no tiene definido los parámetros para los ascensos del personal.

Observación 32. Cuando existe un puestos vacante en la institución, el personal no es informado sobre esto.

Observación 6. La única y última evaluación de desempeño que se ha realizado en la institución fue en el mes de Agosto año 2015, la evaluación de 360°.

3.4.4 Encuesta Satisfacción del Socio**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Se realizó una encuesta a 90 socios en el departamento de crédito y cajas con el objetivo de conocer las satisfacciones del cliente, respecto al servicio que brinda la institución y evaluar a los empleados.

A continuación se presentan los resultados y Observaciones.

1. ¿Cuántas veces ha visitado la Institución en los últimos 3 meses?

Tabla 32: ¿Cuántas veces ha visitado la Institución en los últimos 3 meses?

Respuestas	No.	Porcentaje
20 veces o más	35	39%
10-19 veces	27	30%
1-9 veces	28	31%
Total	90	1

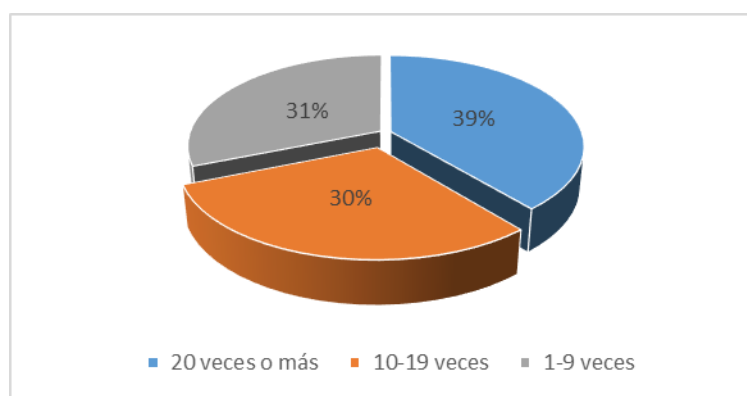


Figura 29: ¿Cuántas veces ha visitado la Institución en los últimos 3 meses?

Análisis:

Los socios han visitado a la institución más de 20 veces en los últimos 3 meses, el 31% de 10 a 19 veces y 31% de 1 a 9 veces, es decir los clientes frecuentan mucho la institución por varios motivos.

2. ¿Cuándo prefiere visitar a la Institución?

Tabla 33: ¿Cuándo prefiere visitar a la Institución?

Respuestas	No.	Porcentaje
Por la mañana	34	38%
Por el mediodía	21	23%
Por la tarde	35	39%
Total	90	100%

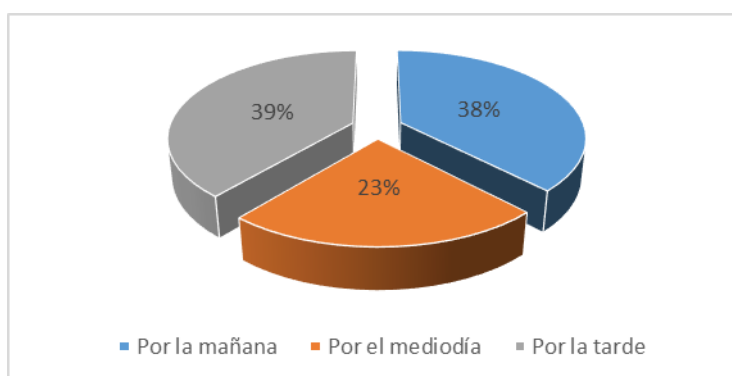


Figura 30: ¿Cuándo prefiere visitar a la Institución?

Análisis:

El 39 % de los socios prefieren visitar la institución en la tarde, el 38% lo realizan en la mañana y el 23% al medio día. **Observación 33.**

3. ¿Cuál fue la razón de su última visita a la Institución?

Tabla 34: ¿Cuál fue la razón de su última visita a la Institución?

Respuestas	No.	Porcentaje
Depósito y Retiro de dinero	35	39%
Tramites y Pagos de Préstamo	30	33%
Otros	25	28%
Total	90	100%

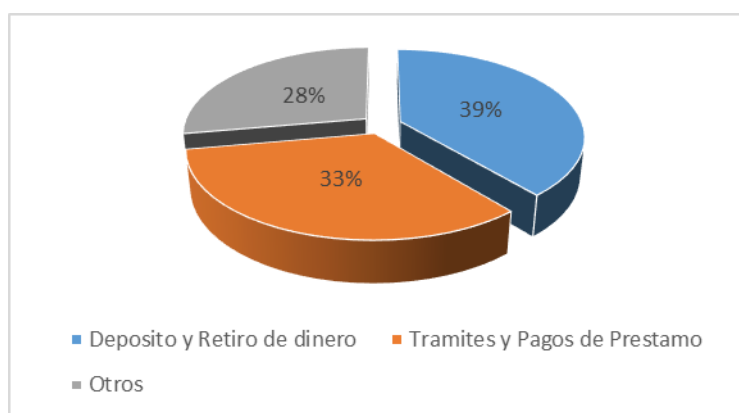


Figura 31: ¿Cuál fue la razón de su última visita a la Institución?

Análisis:

La mayoría de los socios visitan la institución por motivos de depósitos y retiros de dinero, siguiente de trámites y pagos de préstamos y finalmente el 28% por otros motivos, (información de créditos, actualización de libretas, abrir cuentas, entre otros.)

4. ¿Está satisfecho con la atención recibida?

Tabla 35: ¿Está satisfecho con la atención recibida?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	56	62%
No	34	38%
Total	90	100%

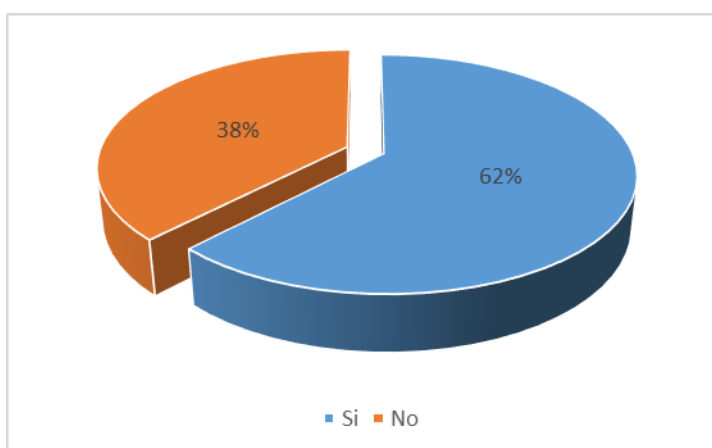


Figura 32: ¿Está satisfecho con la atención recibida?

Análisis:

El 38% de los socios indican que no se encuentran satisfechos con la atención recibida, por parte de los empleados de áreas de caja y crédito. **Observación**

34. Observación 35.

5. ¿Usted cómo calificaría la amabilidad de los empleados?

Tabla 36: ¿Usted cómo calificaría la amabilidad de los empleados?

Respuestas	No.	Porcentaje
Excelente	33	55%
Bueno	21	35%
Regular	6	10%
Total	60	100%

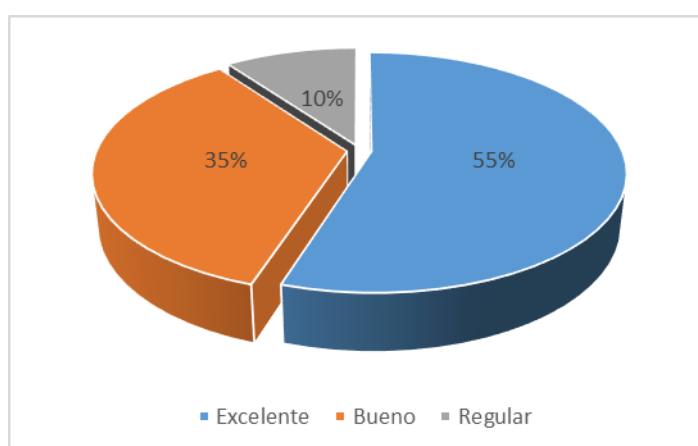


Figura 33: ¿Usted cómo calificaría la amabilidad de los empleados?

Análisis:

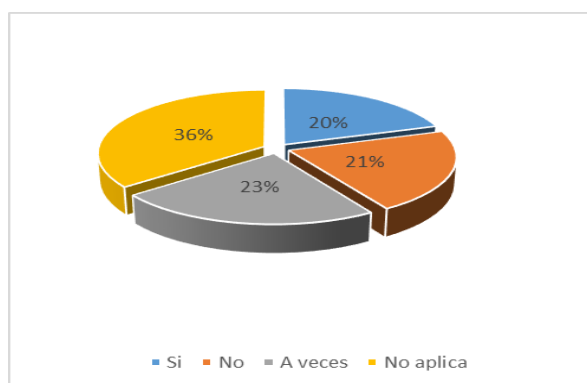
Con relación a la amabilidad de los empleados, 55% indica que si hubo una excelente amabilidad, el 35% que la amabilidad fue buena y el 10% fue regular. Los resultados evidencian que hay que mejorar en este aspecto para que el socio se encuentre totalmente satisfecho cuando visite la institución.

Observación 36.

6. Cuándo se comunica por medio telefónico con la Institución ¿Las líneas se encuentran ocupadas?

**Tabla 37: Cuándo se comunica por medio telefónico con la Institución
¿Las líneas se encuentran ocupadas?**

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	18	20%
No	19	21%
A veces	21	23%
No aplica	32	36%
Total	90	100%



**Figura 34: Cuándo se comunica por medio telefónico con la Institución
¿Las líneas se encuentran ocupadas?**

Análisis:

Con relación al servicio por vía telefónica, el 36% indica no se comunica por medio telefónico, y prefiere realizarlo personalmente, el 23% indica que a veces las líneas se encuentran ocupadas, el 21% que no se encuentran ocupadas, el 20% indica que sí. Los resultados evidencian que la mayoría de los socios no utilizan este medio y que gran parte cuando se comunica indica que las líneas se encuentran ocupadas.

7. ¿Recomendaría esta la Institución a algún amigo o familiar?

Tabla 38: ¿Recomendaría esta la Institución a algún amigo o familiar?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	65	72%
No	5	6%
Posiblemente	20	22%
Total	90	100%

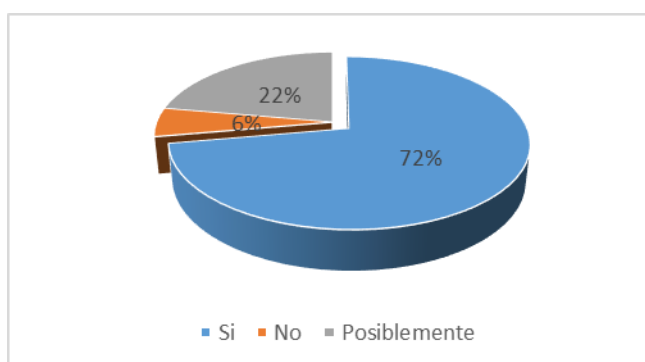


Figura 35: ¿Recomendaría esta la Institución a algún amigo o familiar?

Análisis:

Con relación a las recomendaciones, el 72% indica que si recomendaría a sus familiares, el 22% que posiblemente, y el 6% que no. Los resultados evidencian que la mayoría de los socios recomendaría a conocidos o familiares la institución.

8. ¿Fue ágil la atención de nuestros representantes?

Tabla 39: ¿Fue ágil la atención de nuestros representantes?

Respuestas	No.	Porcentaje
Si	40	44%
No	28	31%
Mas menos	22	24%
Total	90	100%

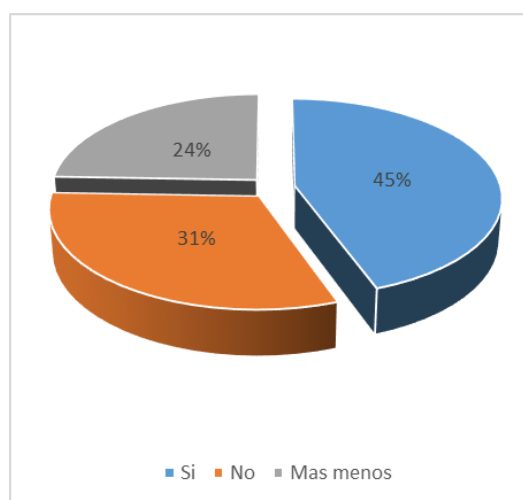


Figura 36: ¿Fue ágil la atención de nuestros representantes?

Análisis:

El 45% de los socios consideran que la atención fue ágil y rápida y el 31% más o menos y el 24% dice que no fue tan rápida.

9. ¿Cómo considera la imagen de la Institución?

Tabla 40: ¿Cómo considera la imagen de la Institución?

Respuestas	No.	Porcentaje
Excelente	54	60%
Bueno	30	33%
Regular	6	7%
Total	90	100%

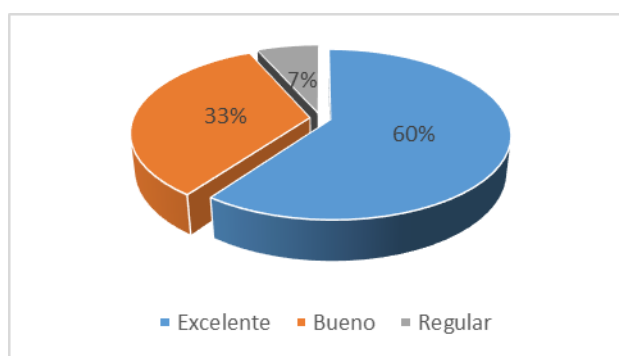


Figura 37: ¿Cómo considera la imagen de la Institución?

Análisis:

Con relación a la imagen de la institución, el 60% indica que es excelente, el 33% que es bueno, y el 7% que es regular. Los resultados evidencian que la mayoría de los socios consideran que la imagen es excelente y que hay que seguirla manteniendo y mejorando.

Observaciones:

Observación 33. Los socios consideran que la atención a ciertas horas del día es lenta, ya que no hay suficientes ventanillas de cajas abiertas.

Observación 34. En el área de créditos muchos no están satisfechos porque a veces no localizan de manera oportuna a los asesores encargados de la inspección y aprobación de créditos.

Observación 35. La atención de los socios en los trámites de legalización de crédito no son ágiles por falta de los liquidadores.

Observación 36. Los socios consideran que la amabilidad por parte de los asesores de crédito y el personal encargado de llamar a los socios no siempre son amables, afectado en la satisfacción de los socios.

3.5 INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Selección del Personal

Objetivo: Identificar si el personal cumple con los requisitos establecidos en el manual de funciones y procedimientos.

Fecha: Del 1 de enero a 31 de diciembre de 2015.

FÓRMULA

$$SP = \frac{\text{Personal que cumple con el requisito}}{\text{Total de Personal Nuevo Contratado}} * 100$$

$$SP = \frac{0}{8} * 100$$

$$SP = 0\%$$

Resultado:

Ninguna persona cumple con los requisitos establecidos en el manual de funciones y procedimientos, siendo los más comunes los siguientes documentos; solicitud de vacantes, documentos de antecedentes penales, cartas de honorabilidad, pruebas de conocimiento y de personalidad. **Observación 11, Observación 14, Observación 13, Observación 15.**

Satisfacción del Puesto

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción que sienten los empleados en cada uno de los puesto.

FÓRMULA	
SP=	$\frac{\text{Número de personal que se encuentra satisfecho en el puesto (según muestra)}}{\text{Número de empleados (Según muestra)}} * 100$
SP=	$\frac{42}{60} * 100$
SP=	70,00%

Resultado:

El 30% de personal no se siente satisfecho con su puesto de trabajo, esto se debería varias razones como ejemplo: la falta de un plan de carrera que no posee la entidad, que no existan parámetros definidos para los ascensos.

Observación 30, Observación 31.**Ambiente Laboral**

Objetivo: Conocer si el personal considera que existe un buen ambiente laboral en la entidad.

FÓRMULA

$$\begin{aligned}
 & \text{Número de personal que considera} \\
 & \text{que existe un buen ambiente laboral (*100} \\
 & \text{según muestra)} \\
 \text{AL= } & \frac{\hspace{10em}}{\hspace{10em}} \\
 & \text{Número de empleados (Según} \\
 & \text{muestra)} \\
 \text{AL= } & \frac{42}{60} *100 \\
 \text{AL= } & 70,00\%
 \end{aligned}$$

Resultado:

El 30% de personal considera que no existe un buen ambiente laboral, esto podría ser por favoritismos, falta de comunicación entre compañeros.

Satisfacción del Cliente

Objetivo: Conocer si el personal del Área de caja y créditos ofrecen una buena atención a los socios.

FÓRMULA

$$SC = \frac{\text{Clientes satisfechos con la atención recibida en caja y crédito (según muestra)}}{\text{Numero Clientes (Según muestra)}} * 100$$

$$SC = \frac{56}{90} * 100$$

$$SC = 62,00\%$$

Resultado:

El 38 % de socios no se siente satisfecho con la atención recibida en el área de caja y créditos, por razones como: que las ventanillas no son ágiles, que los socios esperan mucho tiempo a los asesores encargados de las inspecciones y muchas veces no los encuentran, los liquidadores de créditos encargados de la parte de legalización del crédito no son suficientes para la cantidad de socios que existen, y los encargados de llamar por vía telefónica no son amables al momento de comunicarse. **Observación 33, Observación 34, Observación 35 y 38.**

Asistencia a Capacitación

Objetivo: Conocer el % de asistencia del personal a la capacitación, tema: Estrategias de cobranzas realizadas para el área de crédito.

FÓRMULA

$$AC = \frac{\text{Personal que asiste al curso - estrategias de cobranzas (según muestra)}}{\text{Personal total (Según muestra)}} * 100$$

$$AC = \frac{19}{27} * 100$$

$$AC = 70,00\%$$

Resultado

El 30 % del personal no asistió a la capacitación sobre estrategias de cobranzas, y sus ausencias no fueron debidamente justificadas. **Observación 16 y 17.**

3.6 MATRIZ DE RIESGOS

Tabla 41: Matriz de observaciones – Proceso de reclutamiento

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
ÁREA: TALENTO HUMANO						
PROCESO: RECLUTAMIENTO						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
PROCESOS	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO			RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
		BAJA	MEDIO	ALTA		
RECLUTAMIENTO	Observación 1. El personal no cuenta con toda la documentación requerida en el manual de Funciones y Procedimientos				Sancionar al personal que no tenga todos los documentos requeridos por Talento Humano.	INMEDIATA
	Observación 3. Talento Humano comunica a los empleados la falta de documentos pero ellos no se acercan a entregar.					
	Observación 9: Los aspirantes no llenan la solicitud de vacantes				La solicitud de vacantes deberá ser llenada por todos los aspirantes.	INMEDIATA
	Observación 19: El manual de procedimientos y funciones del personal no se encuentra actualizado, la última versión fue realizada en el 2013.				Actualizar el manual de procedimientos y funciones para que el personal tenga claro sus funciones, responsabilidades, autoridades, y procesos que cuenta la entidad	INMEDIATA

Tabla 42: Matriz de observaciones – Proceso de selección

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
PROCESO: SELECCIÓN						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
SELECCIÓN	<p>Observación 2: Las pocas pruebas de conocimiento y test de personalidad que se ha aplicado a los aspirantes, son simples y no son adecuadas para medir los conocimientos y personalidad de la persona.</p>				Los aspirantes deben dar las pruebas de conocimiento, técnicas y psicológicas, como un requisito obligatorio para realizar filtros y continuar con el proceso de selección.	INMEDIATA
	<p>Observación 10. No todos los Jefes Departamentales y Jefes de agencia de la institución cumplen con el requisito de tener título de tercer nivel, a pesar que esta política se encuentra en el código de trabajo interno del personal y el Manual de Funciones.</p>				Los jefes departamentales deben tener el título de tecnólogo o de tercer nivel.	MEDIATA
	<p>Observación 13. El personal no cumple con el certificado de antecedentes penales, siendo esto muy importante para conocer al personal que ingresa a la institución.</p>				El personal debe presentar el certificado de antecedentes penales de manera obligatoria.	MEDIATA
	<p>Observación 14. El personal no presenta su examen médico.</p>				Incluir el examen médico del solicitante o aspirante como una medida de prevención y cumplir con el reglamento de salud ocupacional.	MEDIATA
	<p>Observación 11. El personal no cumple con las 2 cartas de honorabilidad que pide la institución.</p>				Presentar las cartas de honorabilidad para conocer los antecedentes del aspirante.	MEDIATA

SELECCIÓN	Observación 12. El personal no cumple con la experiencia laboral expuesta en el Manual de funciones.			Los aspirantes deben poseer experiencia laboral.		INMEDIATA
	Observación 15. Solo el 3% del personal ha rendido las pruebas de conocimiento para las vacantes existentes.			El 100% del personal que ingrese a entidad debe tener el examen de conocimiento y/o técnicos.		INMEDIATA
	Observación 20: Los resultados de los exámenes de conocimiento no han sido satisfactorios, ya que sus puntuaciones no superan el 50% de la nota.			Las pruebas deben ser específicas para cada puesto, y su nota para la contratación no debe ser inferior a 70% total.		INMEDIATA
	Observación 21: La prueba que mantiene la institución son muy generales, debería elaborarse pruebas específicas para cada departamento o área.			Cada jefe de área, debe desarrollar con anterioridad las pruebas que se tomaran a los vacantes, pruebas para que se evalúen los conocimientos necesarios para cada puesto o área.		INMEDIATA
	Observación 22: En las pruebas de personalidad se aplica el modelo árbol que son muy simples para medir la personalidad de los aspirantes			Aplicar pruebas de personalidad y psicológicas acordes a las necesidades a la entidad, utilizando cuestionarios y pruebas de aptitudes.		INMEDIATA
	Observación 23: No se realiza test psicológico al personal.					
	Observación 28: Los Jefes de Departamento no intervienen en la decisión de contratación de un candidato para el área.			Participación directa de los jefes de departamento en el proceso de entrevistas y contratación del personal.		INMEDIATA
	Observación 29: Los Jefes de Departamento no realizan entrevistas a los aspirantes.					

Tabla 43: Matriz de observaciones – Proceso de inducción

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
PROCESO: INDUCCIÓN						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
INDUCCIÓN	Observación 4. La administración informa inmediatamente al área de Finanzas y Auditoría interna sobre el ingreso del nuevo personal, pero no informa al resto de empleados				Comunicar mediante el correo institucional el ingreso de un nuevo compañero.	INMEDIATA
	Observación 24. No se comunica a todo el personal el ingreso de un nuevo compañero al equipo, solo se lo presenta a su área.					

Tabla 44: Matriz de observaciones – Proceso de capacitación

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
PROCESO: CAPACITACIÓN						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
CAPACITACIÓN	Observación 5: Los temas del plan anual de capacitaciones programadas por Talento Humano se cumple en un 70%.				Cumplir con el plan anual en un 95% a 100%	MEDIATA
	Observación 16: El 60% de las inasistencias que ocurren en las capacitaciones no son justificadas.				Cobrar el costo/ valor de curso, a todo el personal que no asiste a las capacitaciones.	INMEDIATA
	Observación 17: Los Jefes Departamentales y Jefes de Agencias son el personal que más inasistencias poseen.					

Tabla 45: Matriz de observaciones – Proceso de desempeño

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES					
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA					
PROCESO: DESEMPEÑO					
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015					
PREPARADO: ANA LLANGANATE					
FECHA: JULIO					
DESEMPEÑO	<p>Observación 26. La sanción que se aplica a los atrasos es de \$ 0, 50 centavos por minuto.</p>			Cobrar al personal el valor de un \$ 1,00 por minuto de atraso.	INMEDIATA
	<p>Observación 27. No existe sanción para el personal que viene con el uniforme incorrecto.</p>			El personal que no esté con el correcto uniforme no ingresará a la entidad.	INMEDIATA
	<p>Observación 33. Los socios consideran que la atención a ciertas horas del día es lentas, ya que no hay las suficientes ventanillas de cajas abiertas.</p>			Abrir dos ventanillas extras en los días lunes, jueves y viernes en la tarde.	INMEDIATA
	<p>Observación 34. En el área de créditos muchos no están satisfecho porque a veces no localizan de manera oportuna a los asesores encargados de la inspección y aprobación.</p>			Cada socio deberá sacar un turno para ser atendido.	INMEDIATA
	<p>Observación 35. La atención de los socios en los trámites de legalización de crédito no son ágiles por falta de los liquidadores.</p>			Contar con dos liquidadores de crédito adicionales, para agilizar los trámites legales de los créditos.	INMEDIATA
	<p>Observación 36. Los socios consideran que la amabilidad por parte de los asesores de crédito y el personal encargado de llamar no es adecuada.</p>			Capacitaciones al personal de crédito (asesores) y atención al cliente (llamadas) para que la atención que se les da a los socios sea de primera calidad y no se tenga quejas por parte de los socios.	INMEDIATA
	<p>Observación 25. Se borra los archivos, que contiene el informe de los atrasos</p>			Mantener los archivos historiales de las asistencias.	INMEDIATA

Tabla 46: Matriz de observaciones – Proceso de evaluación

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
PROCESO: EVALUACIÓN						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
EVALUACIÓN	N	Observación 6. La única evaluación de desempeño que se ha realizado en la institución fue en Agosto de 2015, la evaluación de 360 °.			Realizar semestralmente la evaluación de desempeño, en diciembre y junio de cada año.	INMEDIATA

Tabla 47: Matriz de observaciones – Proceso de ascensos

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
PROCESO: ASCENSOS						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
ASCENSOS		Observación 30. La Institución no tiene definido un plan de Carrera.			Poseer un plan de carrera, con el objetivo de que el personal se sienta motivado y tener estabilidad en los puestos de trabajo y busque la superación constante.	INMEDIATA
		Observación 31. La Institución no tiene definido los parámetros para los ascensos del personal.			Definir los parámetros para los ascensos de acorde a la necesidad de cada cargo, se debe evaluar los aspectos más relevantes como: el buen desempeño laboral, el tiempo de antigüedad, los estudios, capacitaciones, experiencia.	INMEDIATA
		Observación 32. Cuando existe un puesto vacante en la institución, el personal no es informado sobre esto.			Informar a los empleados sobre las vacantes por medio del correo de la institución.	INMEDIATA

Tabla 48: Matriz de observaciones – Renuncias del personal

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
PROCESO: RENUNCIAS DEL PERSONAL						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
RENUNCIAS DEL PERSONAL	Observación 8. La administración informa sobre la salida de personal de institución a Contabilidad y Auditoría Interna, y no se o informa a todo la institución, para evitar confusiones.				Informar a los empleados de la salida de un compañero mediante el correo de la institución.	INMEDIATA
	Observación 18: No se investiga las causas de las renuncias				Realizar entrevistas con el personal saliente para conocer los motivos de la salida.	INMEDIATA

Tabla 49: Matriz de observaciones – Otros

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA						
PROCESO: OTROS						
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015						
PREPARADO: ANA LLANGANATE						
FECHA: JULIO						
OTROS	Observación 7. La empresa adquirió un software para el Departamento de Talento Humano hace 5 años, llamado <u>Sistema Compers Software</u> , se lo empieza a utilizar en el año 2015.				Aprovechar los sistemas operativos que se compra ya que si no se lo hace, esto significa una pérdida para la empresa.	INMEDIATA

3.7 INFORME DE AUDITORÍA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.

NATURALEZA DE LA AUDITORÍA

La presente auditoría se realizó con el propósito de comprobar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y manuales en el departamento de talento humano.

Con las distintas herramientas utilizadas se buscó examinar cada uno de los procesos del departamento, analizando los riesgos que afecten a los objetivos de la entidad, determinando errores y finalmente definiendo algunas conclusiones y recomendaciones obtenidas en la ejecución de la auditoría.

La investigación se desarrolló en las oficinas de la matriz de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., y se fundamentó en el análisis de los datos del periodo enero a diciembre del año 2015.

OBJETIVOS:

- Determinar si el departamento de Talento Humano cumple con lo estipulado en los procedimientos, políticas y manuales establecidas.
- Determinar si los procedimientos, políticas y manuales son adecuados para la entidad.
- Evaluar el desempeño del personal de la Institución.

- Proponer mejoras en los procesos correspondientes del departamento de Talento Humano.
- Evaluar si el personal cumple con los perfiles mínimos requeridos para la institución.
- Proponer soluciones a los riesgos que se identifiquen en los procesos de la investigación.

PROCEDIMIENTOS:

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron varias herramientas de recopilación y análisis de información, con la ayuda de cada uno de estos elementos se pretende diagnosticar las falencias, disminuir los riesgos y conseguir los objetivos de la entidad, las mismas que se detallan a continuación:

- **Narrativas**

Se realizó narrativas de los procesos que maneja el departamento de Talento Humano como; reclutamiento, selección del personal, inducción, capacitación, evaluación, despidos, el objetivo fue identificar las posibles falencias de los diferentes procesos mencionados.

- **Entrevista**

Se realizó entrevistas al personal administrativo como Gerencia, Jefe de Talento Humano, Jefe de Crédito con el objetivo de conocer si el personal conocer las políticas deben operar en la institución y conocer sus apreciaciones en cuanto al cumplimiento de las mismas con el personal actual.

- **Pruebas de cumplimiento**

Se elaboraron pruebas de cumplimiento en la revisión de documentos, de 60 carpetas de funcionarios, calculados con una formula muestral, también se elabora un prueba de cumplimiento en las capacitaciones del personal y se toma como base 60 funcionarios, el objetivo de esta herramienta es verificar el grado de cumplimiento que tienen con las políticas o normas establecidas.

- **Encuestas al personal y cliente:**

Se aplica las encuestas en las oficinas de la Matriz, contando con un número de personal y socios las mismas que son calculados con una formula muestral, el objetivo de aplicar esta herramienta fue conocer el nivel de satisfacción, disgustos, posibles errores en los procesos, y buscar mejorar los servicios en beneficio de todos tanto del personal, como de la institución.

- **Indicadores de gestión**

Con los resultados de los indicadores de gestión se visualiza el grado de eficiencia y eficacia en los diferentes procesos, con el objetivo de encontrar las falencias y realizar acciones preventivas para situaciones que afecten la obtención de los objetivos.

- **Matriz de riesgo**

Se realizó una matriz la misma que está dividida por procesos, y en la cual se encuentra las observaciones encontradas en lo largo del trabajo, el nivel de riesgo que esto significa para la organización y las recomendaciones para cada una, con el objetivo de aportar a la administración para la consecución de los objetivos.

RESULTADO:

Como resultado de este trabajo se ha determinado que la Institución en cuanto al recurso humano se refiere presenta las siguientes observaciones a ser tomadas en cuenta con el propósito de mejorarlas.

No se encuentra actualizado los manuales de procedimientos y funciones y esto perjudica a los empleados ya que no tienen un conocimiento claro de sus actividades, el personal no cumple con los documentos especificados en las políticas, no se realiza correctamente la selección del personal, existe insatisfacción por parte del personal con administración y por parte de los socios en lo que se refiere a la calidad de satisfacción, entre otras cosas.

3.8 CARTA A LA GERENCIA

Ambato, 20 de octubre de 2016

Abogado

Luis Alfonso Chango

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
MUSHUC RUNA LTDA.

Presente,

De mi consideración:

Fui contratada para realiza una auditoria de recursos humanos en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., el mismo que es el resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría operativa y que de acuerdo a los términos de nuestra contratación, fueron proporcionados por ustedes conjuntamente con el tiempo en el que debemos ejecutar los mismos. Los procedimientos de revisión constan en cada uno de los programas de trabajo preparados por la Dirección de Auditoria. El periodo analizado fue de enero a diciembre del año 2015.

La suficiencia de los procedimientos de auditoría es de responsabilidad exclusiva del auditor. Consecuentemente, no hacemos ninguna representación sobre la influencia y/o alcance de los procedimientos ya sea para propósitos de nuestro trabajo o para cualquier otro asunto.

Para la ejecución de nuestro trabajo, LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., nos proporcionó las políticas y manuales vigentes, las mismas que fueron considerados durante la ejecución del trabajo.

El Objetivo Fundamental del trabajo es determinar el nivel de cumplimiento los diferentes procedimientos, políticas y manuales vigentes de la COOPERATIVA así como presentar posibles mejoras a los mismos a fin de que LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO alcance sus objetivos estratégicos.

El informe adjunto incluye las principales observaciones encontradas y recomendaciones a beneficio de la entidad.

El alcance del trabajo no garantiza que se detectaron todos los incumplimientos a las políticas, procedimientos y manuales dentro la COOPERATIVA debido a la naturaleza aleatoria del mismo. Asimismo el examen no estuvo orientado necesariamente a descubrir, en caso de existir, posibles fraudes u otros actos ilegales.

Este informe está reservado exclusivamente para información y uso por parte de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO y no deberá ser distribuido ni utilizado por quienes no hayan dado su conformidad expresa a dichos procedimientos.

Deseamos agradecer por la colaboración prestada por el personal de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, para realizar este trabajo.

Atentamente:

Auditoría

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El uso de la metodología del método coso Erm en la evaluación de las actividades que se desarrollado en talento humano, nos ha permitido identificar ciertas falencias como: personal que no cumple con los perfiles, procesos deficientes, mal uso de recursos, inasistencias a capacitaciones, informaciones eliminadas, entre otras, logrando así que esto se convierta en un riesgo para la institución.
- La institución mantiene un manual de procedimientos y funciones creado en el 2013, fecha desde la cual no ha sido actualizado, motivo por el cual los funcionarios en varios aspectos relacionados a sus funciones se encuentran aplicándolas de manera indebida.
- Luego de aplicar la prueba de cumplimiento se encontró que los expedientes de los empleados estaban incompletos.
- La entidad aplica a los aspirantes pruebas deficientes y muy generales, muchas de ellas no tienen que ver con el cargo al que están concursando, además los resultados de las evaluaciones no llegan ni al 50% de su totalidad.

- Los Jefes departamentales no participan en el proceso de selección, como consecuencia el personal escogido no cumple con el perfil requerido para el cargo.
- Jefe de Talento humano borra el registro de asistencia diariamente, produciendo a la entidad desconocer el tiempo de los atrasos.
- La institución adquirió un software para el departamento de Talento Humano, pero no se lo ha estado utilizando.
- La evaluación de desempeño no se realiza correctamente, ocasionando a la entidad no tener un correcto control y no conocer los problemas que se tienen a nivel personal y profesional por parte de los empleados.
- Talento humano no informa a los empleados el ingreso o salida del personal.

4.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa conjuntamente con el departamento de talento humano acoja las recomendaciones basados en el desarrollo de esta investigación utilizando el método Coso ERM, para poder mitigar posibles riesgos que afecten a la entidad y ambiente de los funcionarios y socios.
- Administración tiene que actualizar semestralmente los manuales de procedimientos y funciones, con el fin de que se evite errores en el cumplimiento de las funciones por parte de los empleados.

- El jefe de Talento Humano tiene que solicitar de manera obligatoria a todo el personal que se acerque a completar sus expedientes, esto mediante el email institucional o con la ayuda de los jefes departamentales.
- Conjuntamente el departamento de Talento humano con los Jefes departamentales tienen que aplicar a los aspirantes las pruebas de conocimiento y psicológicas que sean previamente elaborados, y sean acordes a cada puesto concursado.
- Los jefes departamentales tienen el derecho y obligación de participar en los procesos de entrevistas y selección de aspirantes, con la finalidad de realizar filtros y escoger a los mejores.
- El departamento de talento humano debe mantener todos los registros referentes al personal, (asistencias, documentos, capacitaciones, evaluaciones, etc.), de 7 años como lo manda la normativa tributaria.
- Tanto el personal administrativo y operativo tiene la obligación de utilizar todas las herramientas informáticas que adquiere la empresa, con el fin de mejorar el tiempo de trabajo y desempeño en la entidad.
- El jefe de Talento Humano debe aplicar una evaluación de desempeño anual a todo el personal de la entidad, con el fin de conocer las falencias y mejorar que se deban implementar con el objetivo de mitigar riesgos en los procesos.

- El Jefe de Talento Humano tiene que informar mediante el correo institucional sobre el ingreso y salidas del personal a todo el personal, para que se tenga conocimiento de esta situación.

REFERENCIAS

1. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Manabí: Editora Nacional.
2. Bohlander, S. (2013). *Administración de los Recursos Humanos*. México.
3. Byars, L. I., & Rue, L. W. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-HILL / Interamericana de España.
4. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
5. Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa. (2013). *Manual de funciones y procedimientos*. Ambato, Ecuador.
6. Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Prentice Hall.
7. Estupiñan Gaitán, R., & Estupiñan Gaitán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Kimpres Ltda.
8. Franklin, E. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A.
9. Gaitán, R. (2008). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Kimpres Ltda.
10. Ley de Régimen Tributario Interno. (2004). *Impuesto a la Renta*. Quito: R, O 242-3S, 29-XII-2007.
11. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2011). Ecuador.
12. Mantilla, S. (2011). *Control Interno*. Litoperla S.A.: Bogotá.
13. Ministerio de Relaciones Laborales. (2005). *Código de Trabajo*. Ecuador.
14. Pricewaterhouse. (2014). *Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos*. Obtenido de <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>

15. Rue, L. L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
16. Silva. (2016). *Apuntes de Auditoria Operativa*. Ecuador.
17. Universia. (2013). *Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato*.
Obtenido de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>
18. Universidad Chile. (15 de abril de 2013). Clima Laboral.

ANEXOS

Anexo 1: Manual de Funciones

PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		Fecha de Elaboración/ Actualización: 2013-01-17
Responsable: Departamento de Talento Humano	Versión: 1.0	

Objetivos: Este documentos tiene como objetivo establecer el procedimiento para el reclutamiento del personal para coordinar y supervisar el manejo de los recursos humanos.

Alcance: Este procedimiento se inicia con la identificación de un cargo vacante y culmina con la selección del nuevo empleado.

Referencia: Código de trabajador, Ley de transparencia de la información, Código de ética, Reglamento interno de trabajadores.

Responsabilidad y Autoridad:

El responsable de elaborar este documento es el Jefe de Riesgo en coordinación con los responsables de los departamentos.

La responsabilidad de revisar este procedimiento es el Gerente General y el Jefe de Talento Humano.

La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Consejo de Administración.

La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es el Gerente General, y los Jefes de Agencias.

PROCEDIMIENTOS:

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
1	Determina la necesidad de integrar una persona idónea para el puesto de trabajo.	Jefe Departamental				Manual de funciones del puesto
2	Solicita al director de administración de Recursos Humanos la solicitud de vacante y envía mediante oficio.	Jefe Departamental			solicitud de vacantes / Th-001	
3	Recibe la solicitud de vacante y se contacta con el Jefe de Área solicitante para acordar los detalles: a) Área de desempeño. b) Nombre de cargo vacante. c) Fecha de estimativa en que se requiere d) Objetivo del puesto vacante.	Director de Administración de Recursos Humanos				Base de datos de carpetas reclutadas anteriormente en caso no existir el candidato se enviara mediante publicación de uno de los periódicos de la localidad
4	Revisa el formulario de perfil de cargo donde consta: a) Identificar del cargo; b) Requisitos del cargo; c) Funciones; d) Competencias requeridas	Director de Administración de Recursos Humanos				Manual de funciones del puesto
5	Analiza las posibilidades de concurso: a) Reclutamiento Interno o; b) Reclutamiento Externo.	Director de Administración de Recursos Humanos				base de datos de carpetas recluidas anteriormente

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
6	¿Determina si existen candidatos para concurso interno?	Director de Administración de Recursos Humanos				
7	Si existen candidatos para concurso interno; realiza la convocatoria de concurso interno para el puesto vacante.	Director de Administración de Recursos Humanos			Mail internos	
8	Recepta las solicitudes para el concurso interno, las mismas que deben estar autorizadas por el Jefe Departamental.	Director de Administración de Recursos Humanos			solicitud para concurso interno/ TH 002	
9	Realiza un estudio de los empleados que se presentaron para el puesto vacante dentro de la empresa, mediante manual de funciones medirá el desempeño y conocimiento que puede tener del cargo a ejercer.	Director de Administración de Recursos Humanos				
10	Revisa los perfiles seleccionados de los empleados para verificar al personal que cumple con el perfil requerido para otorgar oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.	Director de Administración de Recursos Humanos				
11	¿Existe personal con el perfil requerido?	Director de Administración de Recursos Humanos				
12	Si existe, establece un tema de los empleados que cumplen con el perfil y se procede a reclutar al personal correspondiente para el puesto vacante y pasa a la actividad 17.	Director de Administración de Recursos Humanos				
13	No existe candidatos para concurso interno y no existe personal con el perfil requerido realiza el reclutamiento Externo mediante publicaciones.	Director de Administración de Recursos Humanos				
14	Elabora la publicación del puesto vacante/s que puede ser en los siguientes medios de comunicación: a) Diarios de mayor circulación; b)	Director de Administración de Recursos Humanos				Base de datos de carpetas recluidas anteriormente

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	Anuncios en universidades; c) Archivo de candidatos; d) Solicitud mediante páginas WEB.					
15	Recepta las carpetas de los candidatos donde verifica que los documentos solicitados se encuentren completos como: a) Currículo vitae; b) Cédula de identidad y papeleta de votación; c) Foto tamaño carnet; d) Títulos alcanzados; e) Certificados de trabajo; f) Record policial; g) Libreta militar (hombre); h) Certificado de honorabilidad; i) Hablar y conocer el idioma kichwa; j) y otros.	Director de Administración de Recursos Humanos			solicitud de datos / TH - 003	Carpetas de los seleccionados
16	Realizar la verificación de la documentación presentada por el aspirante para comprobar si la información es real o alterada.	Director de Administración de Recursos Humanos				
17	Elabora el informe de candidatos idóneos para la selección del puesto vacantes y termina el proceso.	Director de Administración de Recursos Humanos			informe de reclutamiento de personal - TH-004	

PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DEL PERSONAL		Fecha de Elaboración/ Actualización:
Responsable: Departamento de Talento Humano	Versión: 1.0	2013-01-17

Objetivos: El presente documento tiene por objetivo implantar procedimientos que se aplique para seleccionar el recurso humano adecuado y competente para el desarrollo de actividades inherentes a cada cargo de las instituciones.

Alcance: Este procedimiento abarca las actividades que se realizan entre identificación de un cargo vacante, hasta la contratación del nuevo funcionario.

Referencia: Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias Código del Trabajo, Constitución de la República del Ecuador.

Responsabilidad y Autoridad:

El responsable de elaborar este documento es el Jefe de Riesgos en coordinación con los responsables de los departamentos.

La responsabilidad de revisar este procedimiento es el Gerente General y Jefe de Talento Humano.

La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Consejo de Administración.

La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es el Director de Administración de Recursos Humanos y Asistentes de Recursos Humanos.

La autoridad de hacer cumplir este procedimiento es el Gerente General.

PROCEDIMIENTOS:

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
1	Convoca una reunión al Gerente General y Jefe Departamental del puesto vacante para la revisión del informe de reclutamiento del personal y documentos de respaldo de cada candidato contenido en la hoja de solitud de datos del vacantes.	Director de Administración de Recursos Humanos				
2	Revisar el informe de reclutamiento del personal y el currículo vitae de los aspirantes calificados y de requeridos incluso de los no calificados.	Gerente General, Jefe Departamental				
3	Revisa el contenido de todas las carpetas y establecen que los candidatos poseen las características necesarias para el puesto vacante.	Gerente General, Jefe Departamental				
4	¿Cumplen con las características del puesto solicitado?	Gerente General, Jefe Departamental				
5	No cumple con las características se excluyen de la selección	Gerente General, Jefe Departamental				
6	Si cumple con las características asignadas	Gerente General, Jefe Departamental				

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
7	Comunica al director de administración de Recursos Humanos que continúe con el proceso de selección.	Gerente General, Jefe Departamental				
8	Indica al Jefe Departamental que elabore la prueba de oposición sobre puesto vacante.	Director de Administración de Recursos Humanos			prueba de oposición conocimiento / PH-005	
9	Envía por medio de oficio u correo electrónico al Director de Administración de Recursos Humanos las preguntas elaboradas en el documento de prueba de oposición- conocimiento con 24 horas de anticipación.	Jefe Departamental				
10	Efectúa la impresión de la prueba las mismas que serán evaluadas para conocer el nivel de conocimiento de los aspirantes.	Director de Administración de Recursos Humanos				
11	Elabora las pruebas sicométricas y de personalidad y adjunta la preguntas enviadas por el Jefe de Área para el día de la evaluación.	Director de administración de Recursos Humanos / Psicólogo				
12	Comunica a los candidatos seleccionados para que se acerquen a realizar las pruebas sobre: conocimientos, psicométricas y personalidad.	Director de Administración de Recursos Humanos			reclutamiento interno y reclutamiento externo	
13	Elabora el informe de resultados de las evaluaciones tomadas a los aspirantes.	Director de Administración de Recursos Humanos				
14	Entrega al Gerente General y el Jefe Departamental el informe sobre los resultados obtenidos para su respectivo análisis y toma de decisiones.	Director de Administración de Recursos Humanos				
15	Establece la terna de personas seleccionadas para el puesto vacante.	Gerente General, Jefe Departamental				
16	Comunica al director de Administración de Recursos Humanos para que realice la llamada	Gerente General				

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	a los aspirantes seleccionados y planifique la fecha de la entrevista final.					
17	Fijar fecha y hora para la entrevista de los aspirantes seleccionados.	Director de Administración de Recursos Humanos				
18	Entrega el Gerente General la carpeta de los aspirantes, con las evaluaciones y promedios respectivos de la terna seleccionada.	Director de Administración de Recursos Humanos				
19	Realiza la entrevista de la terna para la toma de decisiones final	Gerente General, Jefe Departamental				
20	Comunica al Director de Administración de Recursos Humanos sobre la persona seleccionada que va a ocupar el cargo para su contratación.	Gerente General				

PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		Fecha de Elaboración/ Actualización:
Responsable: Departamento de Talento Humano	Versión: 1.0	2013-01-17

Objetivos: Este documento tiene como objetivo establecer el procedimiento para cubrir las necesidades de Talento Humano mediante la contratación de personal de acuerdo a los requisitos establecidos para formalización de la relación laboral.

Alcance: Este procedimiento se aplicará a todas las personas que están postulando para el puesto y culmina con la legalización de los contratos.

Referencia: Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias, Código de trabajo, Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo.

Responsabilidad y Autoridad:

El responsable de elaborar este documento es el Jefe de Riesgos en Coordinación con los responsables de los departamentos.

La responsabilidad de revisar este procedimiento es el Gerente General, y Director de Administración de Recursos Humanos.

La responsabilidad de aprobar este procedimiento es el Director de Administración de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos.

La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es el Gerente General.

PROCEDIMIENTOS:

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
1	Comunica al nuevo empleado que fue seleccionado para el puesto vacante por vía telefónica.	Director de Administración de Recursos Humanos				
2	Autoriza al Director de Administración de Recursos Humanos para la elaboración del contrato de trabajo de empleado que calificó en la selección.	Gerente General				
3	Revisa la carpeta del nuevo empleado en la que debe constar fotocopia de las siguientes documentación: a) cedula de identidad; b) Papeleta de	Director de Administración de Recursos Humanos	Unidad de Cumplimiento		Expediente del Empleado	

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	votación actualizada; c) Cédula militar (varones); d) Certificados de estudios y/o títulos refrendados; e) Dos fotografías tamaño carné; f) Récord policial; g) Carnet de Seguro Social (de ser el caso); h) Partida de Matrimonio (de ser el caso); i) Partida de nacimiento de los hijos menores de 18 años; j) Certificados de los últimos empleos (de existir el caso); k) Certificados de honorabilidad; l) y otros.					
4	¿La documentación está completa?	Director de Administración de Recursos Humanos				
5	No está incompleta. Comunicar al nuevo empleado que falta por completar su documentación en la carpeta.	Director de Administración de Recursos Humanos			Correo Electrónico	
6	Si está completa. Elabora el contrato de trabajo según las cláusulas determinadas en el Código de Trabajo como:	Director de Administración de Recursos Humanos			TH-008 y Código de Trabajo.	

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	Remuneración, Beneficios Sociales, Horarios de Trabajo, En caso de existir horas extras, y más beneficios de ley.					
7	Envía por vía electrónica al Abogado interno de la Institución para la revisión del contrato.	Director de Administración de Recursos Humanos				
8	Recepta el contrato de trabajo y revise todas las cláusulas y los antecedentes civiles del postulante.	Abogado Interno			prueba de oposición conocimiento / PH-005	
9	Envía al Director de Administración de Recursos Humanos una vez efectuado la respectiva revisión del presente contrato.	Abogado Interno				
10	Reenvía por vía electrónica al Gerente General y Jefe Departamental el correspondiente contrato para su conocimiento.	Director de Administración de Recursos Humanos				
11	¿Existe observaciones en el presente contrato de trabajo?	Gerente General y Jefe Departamental				
12	Si existe. Reenvía el documento y comunica a Director de	Gerente General y Jefe Departamental			Correo Electrónico	TH-008

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	Administración de Recursos Humanos para que corrija las observaciones presentadas en el contrato.					
13	Realiza las correcciones del contrato acorde a las recomendaciones emitidas por los responsables y regresa a la actividad 03.	Director de Administración de Recursos Humanos				
14	No existe. Comunica a Director de Administración de Recursos Humanos que proceda a la impresión del contrato de trabajo del nuevo empleado.	Gerente General y Jefe Departamental			Contrato de Trabajo TH-008	Se debe enviar la aprobación de la impresión.
15	Ingresa los datos del empleador a la página web de Ministerio de Relaciones laborales, sistema de contrato de línea para imprimir extractos que debe ser adjuntado con el contrato de trabajo para el nuevo empleado.	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		
16	Registra la clave y usuario para ingresar al sistema	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de		

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
				relaciones laborales		
17	Deberá completar la siguiente información: Ruc o Cedula de identidad, Sector al que pertenece, Actividad económica, Seleccione el tipo de Empleador, Razón Social; nombre, dirección, teléfono del Representante Legal, Correo Electrónico primario y secundario.	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		
18	Ingresa la opción documentos habilitantes para revisión de los contratos se deberá llenar en forma obligatoria los siguientes datos: Tipos de registro, Ciudad en la que presta los servicios el trabajador, Número de contrato a registrar.	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		
19	Activa la opción "Autoriza la firma para los contratos", este botón permite especificar el nombre de la persona para las	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	firmas de los contratos en la Inspectoría de Trabajo.					
20	Deberá pulsar ACEPTAR para que se desplieguen las líneas que corresponda al número de contratos a registrar.	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		
21	Registra la información del empleado nuevo en forma obligatoria lo siguiente: Documento de identificación, Apellidos y nombre completos, Fecha de nacimiento, Género, Teléfono, Email.	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		
22	Registra y guarda la información del contrato lo siguientes: Tipo de contrato, Inicio de labores, Terminación de contrato, Rama de actividad, Cargo/ Actividad, Remuneración.	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		
23	Oprime la opción "Rama de actividad" el que debe escoger el ítem "OTROS" y se despliega un campo	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	abierto para especificar el cargo/ actividad del empleado y graba.					
24	Selecciona y activa el "Catálogo de contratos" esta opción sirve para escoger el tipo de contrato que realiza la institución al nuevo empleado para el.	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		Se escogerá el contrato "Plazo Fijo" en caso que lo amerite.
25	Ingresa toda la información correctamente escoge la opción subir contrato PDF, esto permite enviar para revisión por parte de un inspector de Trabajo.	Director de Administración de Recursos Humanos	Inspector de Trabajo del Ministerio de Relaciones Laborales	Página web ministerio de relaciones laborales	Contrato de Trabajo PDF en el sistema del Ministerio Laboral	
26	Escoger el archivo que visualiza en la parte inferior y se activa "subir contrato en PDF"	Director de Administración de Recursos Humanos				
27	Activa la opción "Registra contratos" se genera un comprobante de registro en el que se detalla: Número de guía, Número de contrato, Inspector a cargo de la revisión del contrato, Botón "Extracto".	Director de Administración de Recursos Humanos		Página web ministerio de relaciones laborales		

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
28	Valida la información registrada pulsa el botón imprimir, y el de vista previa en donde se visualiza el EXTRACTO y se imprime el documento.	Inspector de Trabajo		Página web ministerio de relaciones laborales		
29	Recibe el contrato de trabajo (PDF) por parte de la institución y valida la información.	Inspector de Trabajo				
30	¿La información es correcta?	Inspector de Trabajo				
31	No es correcta, comunica al Director de Administración de Recursos Humanos de la Institución por vía electrónica que el contrato fue rechazado por presenta errores en la información.	Inspector de Trabajo				
32	Corrige las observaciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y vuelve a la actividad No. 25	Director de Administración de Recursos Humanos			Correo electrónico de página Web.	
33	Si esta correcto el contrato, remite por vía electrónica al Director de Administración de	Inspector de Trabajo				

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	Recursos Humanos de la Institución una aceptación.					
34	Realiza las tres impresiones de los extractos, copia de la cédula de identidad del empleado contratado y adjunta el turno para la legalización del contrato de trabajo.	Director de Administración de Recursos Humanos				
35	Entrega el contrato y los extractos al Gerente General para su respectiva firma, además le comunica cuando tiene el turno para la legalización de los documentos en el Ministerio de Relaciones Laborales.	Director de Administración de Recursos Humanos				
36	Comunica al empleado para que se acerque a firmar el contrato de trabajo, extractos y acción del personal.	Director de Administración de Recursos Humanos/ Asistente de Recursos Humanos			TH-008.Extractos TH-009	
37	Revisa cada una de las cláusulas respectivas y acepta los acuerdos establecidos, firma contrato de trabajo, extractos y acción del personal triplicado.	Empleado			TH-008 y Extractos	

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
38	Presenta al Ministerio de Relaciones Laborales según turno el contrato y extractos para la legalización.	Director de Administración de Recursos Humanos/ Asistente de Recursos Humanos			TH-008 y Extractos	
39	Revisa y sumilla los tres ejemplares y retiene un ejemplar para archivo sus expedientes internos, los otros dos expedientes es entregado al Asistente de Recursos Humanos.	Ministerio de Relaciones Laborales			TH-008 y Extractos	
40	Realiza la entrega de un ejemplar al empleado y el otro archiva en los expedientes de la institución conjuntamente con la demás documentación.	Director de Administración de Recursos Humanos				

PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN DEL PERSONAL		Fecha de Elaboración/ Actualización:
Responsable: Departamento de Talento Humano	Versión: 1.0	2013-01-17

Objetivos: El presente documento tiene por objeto implantar el procedimiento para facilitar la adaptación e integración del personal nuevo a la institución y a su nuevo puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones del cargo, lo que se verá reflejado en eficiencia y eficacia en los resultados.

Alcance: Este procedimiento abarca las actividades que se realizan entre el ingreso a la institución hasta la ubicación del empleado en el puesto de trabajo.

Referencia: Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias: Código de trabajo, Reglamento Interno de trabajo, Código de ética.

Responsabilidad y Autoridad:

El responsable de elaborar este documento es el Jefe de Riesgo en coordinación con los responsables de los departamentos.

La responsabilidad de revisar este procedimiento es el Gerente General, y Jefe Talento Humano.

La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Consejo de Administración.

La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es el Director de Administración de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos.

La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es el Gerente General.

PROCEDIMIENTOS:

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
1	Notifica por vía Oficio al Gerente General que ha concluido el proceso de reclutamiento y selección indicando el nombre del nuevo empleado, área de vinculación, fecha de contratación y nombre del puesto reclutado.	Director de Administración de Recursos Humanos			Oficio- TH04 Y TH 006	
2	Comunica e indica por vía telefónica la fecha y hora al nuevo personal para que se acerque al departamento de Recursos Humanos y comenzar a realizar la respectiva inducción.	Asistente de Recursos Humanos				Este procedimiento también es para aquellos empleados que fueron trasferidos de sus puestos o aquellos que obtuvieron ascensos.
3	Genera la ficha de registro de Inducción y comienza el llenado de la misma, datos generales, área de vinculación, puesto, fecha de ingreso, tipo de	Asistente de Recursos Humanos			TH-007	

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	contratación. (La ficha será completada a lo largo de todo el proceso).					
4	Realiza la presentación al Gerente General y al jefe Departamental del personal nuevo.	Director de Administración de Recursos Humanos				
5	Da la bienvenida al nuevo empleado a la Cooperativa.	Gerente General				
6	Realiza una breve inducción con el nuevo empleado refiriéndose a temas como: a) Historia de la Institución.; b) Quienes la integran (los nombres de los principales directivos); c) Cuáles son los objetivos y metas de la institución; d) Entre otros.	Gerente General				
7	Dispone al Director de Administración de Recursos Humanos para que siga con el proceso de inducción.	Gerente General			Código interno de trabajo, código/manual de ética, Manual de Funciones	Se debe crear un dístico o documento donde consten las partes importantes sobre la institución.
8	Solicita al Oficial de Cumplimiento que ejecute la inducción al personal nuevo sobre el lavado de activos.	Director de Administración de Recursos Humanos				
9	Realiza la inducción del personal según formato de la unidad	Oficial de Cumplimiento				
10	Entrega al Director de Administración de Recursos Humanos sobre la inducción realizada con las firmas de responsabilidad.	Oficial de Cumplimiento			UCF-001	
11	Una vez recibida la inducción por parte del Oficial de Cumplimiento se	Empleado				

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	acerca al Departamento de Recursos Humanos.					
12	Realiza un recorrido por toda la Empresa para que el nuevo empleado conozca cada uno de los departamentos y cuál es su importancia.	Director de Administración de Recursos Humanos				
13	Direcciona al nuevo empleado a su área de trabajo en donde realiza la presentación al: a) Jefe del Departamento; b) Los compañeros de trabajo y c) A los subordinados, en caso de tener.	Director de Administración de Recursos Humanos				
14	Recibe al nuevo empleado; le indica cuáles son sus responsabilidades específicas, su lugar de trabajo, objetivos del puesto, funciones del puesto y como va hacer evaluado, entre otros durante su período de prueba.	Jefe Departamental			Manual de Procedimientos, Procedimientos existentes en el departamento TH-007	
15	Asigna un compañero de la misma área para que le instruya los primeros 15 a 30 días dependiendo de la complejidad del puesto.	Jefe Departamental				Esta persona que va instruir al nuevo personal debe conocer bien los procesos internos de su departamento tanto técnico como tecnológico.
16	Solicita mediante un oficio al Gerencia General sobre los equipos de oficina, equipos de cómputo y de suministros que se necesita para que pueda desempeñar el nuevo funcionario de la	Jefe Departamental			Oficio de requisición de materiales y equipos de oficina	

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
	institución. (en caso que amerite)					
17	Autoriza la solicitud presentada por el Jefe Departamental (en caso que amerite) y termina el proceso	Gerencia General				
18	Coordina con el Técnico de Mantenimiento y Control para obtener una clave del registro de asistencia del nuevo personal.	Asistente de Recursos Humanos	Reporte de Asistencia	Reloj Biométrico		
19	Solicita al Jefe de Sistemas crear clave de usuario de Activ Directory para ingresar a WINDOWS	Director de Administración de Recursos Humanos		Windows		
20	Realiza la creación del perfil de usuario acorde al puesto reclutado.	Director de Administración de Recursos Humanos		FITCO OP	Manual de Usuario	
21	Una vez concluida la inducción del empleado en su área de trabajo se presenta al Departamento de Recursos Humanos para comentar sus impresiones y formular preguntas	Empleado				
22	Completa de ficha de registro de inducción, solicita al interesado registre sus comentarios y su firma (Original y Copia)	Director de Administración de Recursos Humanos			TH-007	
23	Realiza la entrega de las claves según actividad 18, 19,20 al nuevo empleado en un sobre.	Director de Administración de Recursos Humanos				
24	Realiza y Archiva la documentación del empleado y termina el proceso.	Director de Administración de Recursos Humanos			Carpeta de expedientes de los empleados.	

Anexo 2: Test de personalidad- árboles aplicado por el departamento de talento humano



Explicaciones en detalle de cada figura.

“Si te gustó el árbol número.....
TÚ ERES UNA PERSONA...”

1. Generosa y moral (no confundir con moralista)

Quiere ser el mejor. Tiene las más altas ambiciones y cuida las normas al más alto nivel. Trabaja duro, pero no es egoísta. Trabaja porque quiere que el mundo sea mejor. La gente puede pensar que la comunicación con usted es difícil, pero para usted no es fácil ser quien es. Tiene una gran capacidad para amar hasta que le hagan daño, e incluso después... sigue amando. Muy pocas personas pueden apreciar como usted se merece todo lo que usted hace tan bien.

2. Fascinante y honesta

Usted es una persona muy responsable que se preocupa por los demás. Cree en el trabajo honesto y le resulta fácil asumir las obligaciones. Tiene buen carácter. La gente confía

en usted. Se llama a la confianza de la gente. Puede aceptar muchas responsabilidades relacionadas con el trabajo. Usted es una persona brillante, de rápido pensamiento e ingeniosa, siempre tiene algo interesante que contar.

3. Inteligente y reflexiva

Es un gran pensador. Sus pensamientos e ideas son lo más importante. Ama pensar en sus teorías y puntos de vista solo. Tiende a ser introvertida. Se lleva bien con alguien que le gusta pensar y aprender. Nunca es superficial. Usted pasa mucho tiempo pensando en la moral. Usted está tratando de hacer lo correcto, incluso si la mayoría de la sociedad no está de acuerdo con usted.

4. Perceptiva y filosófica

Usted es una persona única, es un alma caritativa. A su lado no hay nadie incluso un poco similar a usted. Es una persona intuitiva y un poco peculiar, hasta estafalaria. A menudo es mal entendida y le duele. Necesita espacio personal. Su creatividad tiene que ser desarrollada, exige el respeto de los demás. Usted es una persona que ve con claridad los lados luminosos y oscuros de la vida. Usted es muy emocional.

5. Segura de sí misma y dominante

Usted es muy independiente. Su principio rector en la vida es: “voy a hacerlo a mi manera”. Confía sólo en sí misma. Sabe cómo mantenerse fuerte para usted y sus seres queridos. Usted no tiene miedo de perseguir sus sueños, sabe lo que quiere y va a su encuentro. Lo único que exige de la gente es honestidad. Usted es lo suficientemente fuerte como para aceptar la verdad.

6. Amable y sensible

Usted construye fácilmente relaciones con la gente. Tiene muchas amistades y le gusta hacer su vida mejor. Le gusta ayudar. Usted tiene un aura cálida, luminosa y brillante, que hace que las personas se sientan bien cuando están cerca de usted. Muy fácilmente la gente se siente bien en su presencia. Todos los días usted piensa en cómo llegar a ser

aún mejor. Quiere ser perspicaz, interesante, profundo y único. Necesita amor más que nadie en el mundo. Usted es una persona dispuesta a amar incluso a quienes no le corresponden.

7. Feliz e imperturbable

Usted es una persona muy sensible y comprensiva. Escucha con atención y sin prejuicios. Cree que todo el mundo tiene su propio camino en la vida. Está abierta a personas y a acontecimientos nuevos. Usted es muy resistente a la tensión, rara vez se preocupa, tiende a ser una persona muy relajada. Siempre se las arregla para disfrutar de un buen momento sin perder su propio camino.

8. Encantadora y llena de energía

Usted es una persona alegre y divertida que sabe hacer reír a la gente. Está en armonía con el universo. Es espontánea y llena de entusiasmo. Usted está siempre “a favor”, sobre todo cuando se trata de alguna aventura. Con frecuencia sorprende e incluso impacta a la gente. Pero eso es lo que es... Siempre permanece fiel a sí misma. Usted tiene muchos intereses y si algo resulta de particular interés para usted, investiga a fondo y no descansa hasta que adquiere un conocimiento profundo de la materia.

9. Optimista y con suerte

Usted cree que la vida es un regalo. Trata de conseguir lo máximo y le da el mejor uso posible. Usted es una persona que está inmensamente orgullosa de cuanto ha hecho en la vida, está orgullosa de sus logros. Con sus seres queridos, está dispuesta a compartir alegrías y tristezas. Usted tiene una actitud muy saludable en la vida. Usted ve siempre ‘la taza medio llena’. Utiliza todas las oportunidades para perdonar, aprender y crecer, sabe que la vida es demasiado corta como para hacer otra cosa.

Anexo 3: Pruebas de oposición y conocimiento

Evaluación Teórica y Práctica	
Departamento:	
Denominación de Puesto:	
Fecha:	
Sexo:	
Apellidos y Nombres:	
Indicaciones	
a. Comedidamente solicito a Ud. se sirva leer y contestar la presente evaluación de oposición y conocimiento.	
b. Esta evaluación tiene la duración.....a partir que den la indicación los responsables.	
c. Utilizar esfero, en caso de cálculos se utilizar calculadora.	
d. Por favor se recomienda apagar los celulares.	
ESCRIBA VERDADERO O FALSO	
1. El sigilo bancario.- El secreto bancario es aquella facultad que posee una entidad financiera frente a las administraciones públicas de revelar los datos bancarios	
2. El cajero puede realizar un retiro, sin la presencia del socio.	
3. Los cheques con leyenda "páguese únicamente a primer beneficiario, es lo mismo que "cheque No a la Orden"	
4. El retiro es: Realizar retiros de dinero en una entidad bancaria donde se tiene una caja.	
5. Se puede procesar un retiro, con la fecha del día anterior.	
6. Plazo fijo son obligaciones por pagar del socio.	
7. El interés.- Es el monto de dinero ganado en una inversión y el dinero que se debe en	
8. Firmas conjuntas para un retiro, se necesitaran 3 firmas para cumplir con la condición de pago.	
9. Se puede realizar retiros sin libreta.	
MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA	
1. ¿Qué actitud tomarlas ante un socio agresivo en la ventanilla?	
a) Dar aviso a tu superior.	
b) Te pones igualmente agresivo.	
c) Te retiras de la ventanilla, sin dar explicaciones.	
2. ¿Qué haría ante un sobrante de cajas?	
a) Dar aviso a tu superior	

b) Revisar las papeletas y enviar sobrante de caja	
c) Quedarte con el sobrante	
3. ¿Qué es cámara de compensación?	
a) Donde se depositan los cheques	
b) Donde se cobra el cheque o,	
c) Donde los cheques son revisados para ser pagados, devueltos o protestados.	
4. ¿Cuántos billetes tiene un fajo?	
a) 50 billetes	
b) 100 billetes	
c) 200 billetes	
5. ¿Cuánto tiempo tiene validez una papeleta de retiro llenado con fecha?	
a) Una semana	
b) Un mes	
c) Ninguna de las dos	
6. ¿Cuáles son los documentos para realizar un retiro?	
a) libreta y cedula de identidad	
b) libreta, papeleta de retiro y cedula de identidad.	
c) libreta y papeleta de retiro.	
7. ¿Cuál es el tiempo de validez de los siguientes cheques?	
a) un año	
b) dos años	
c) no caduca	
8. Una cuenta Ahorrista puede solicitar un retiro en:	
a) Efectivo	
b) Cheque	
c) Efectivo y Cheque	
9. Defina los aspectos que debe revisar, e cajero previo a realizar cualquier retiro.	
a) Propietario de la cuenta	
b) Datos bien llenados	
c) Firma acorde a la cedula hasta un 90%	
d) Todas las anteriores	
10. Que debe hacer el cajero cuando no cuadra el efectivo entregado con el cliente	
a) Devolver el dinero, pedir que recuento y cambie de papeleta	
b) Quedarse con el dinero, y pedirle que llene una nueva papeleta.	
c) Darle llenando la papeleta y depositar	

11.MARQUE SI O NO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS	
1. La legislación Ecuatoriana faculta a las instituciones financieras, especialmente cooperativas	
SI ()	NO ()
2. Para pago de los servicios básicos es necesario que el cliente tenga el número de la cuenta	
SI ()	NO ()
FIRMA DEL ASPIRANTE	SUPERVISOR DE CAJA

Anexo 4: Pruebas de oposición y conocimiento

Evaluación Teórica y Práctica
Departamento:
Denominación de Puesto:
Fecha:
Sexo:
Apellidos y Nombres:
Indicaciones
a. Comedidamente solicito a Ud. se sirva leer y contestar la presente evaluación de oposición y conocimiento.
b. Esta evaluación tiene la duración.....a partir que den la indicación los responsables.
c. Utilizar esfero, en caso de cálculos se utilizar calculadora.
d. Por favor se recomienda apagar los celulares.
ESCRIBA VERDADERO O FALSO

Encierre en un círculo la opción que usted creyera de los siguientes conceptos.

1. ¿Qué son los ACTIVOS de una empresa?

- a. Está conformado por recursos y derechos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- b. Comprenden los bienes, derechos y erogaciones que serán aprovechadas en ejercicios futuros de la empresa susceptibles de modificados objetivamente.
- c. Son aquellas colocaciones de fondo donde la intención de la empresa es mantenerlas por un periodo prolongado de tiempo.
- d. Son los informes que periódicamente se obtienen del sistema contable que muestran cualitativamente los elementos.

2. ¿Qué son los PASIVOS de una empresa?

- a. Es una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuro esperados de dicha inversión.
- b. El pasivo de la empresa son todos aquellos elementos que representen deudas u obligaciones pendientes de pago.
- c. Es un procedimiento que permite calcular el presente de un departamento, numero de cajas de flujos futuros.

d. Ninguno

3. De que se constituye un Balance General

- a. Todas aquellas cifras cuentas que se espera que se conviertan a su vez en efectivo.
- b. Es el dinero que se tiene disponible en el cajón del escritorio de trabajo.
- c. El balance general es el estado financiero de una persona o de una empresa en momento determinado.
- d. Incluye los activos y pasivos, proporcionando información sobre el patrimonio neto.
- e. El Balance General familiar o empresarial es utilizado como indicador de una rentabilidad de un proyecto.

4. ¿Cómo se determina el Estado de Resultados?

- a. El estado de resultados por acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado.
- b. Se entiende por Estado de Resultados aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año.
- c. Muestra los ingresos y gastos así como la utilidad o pérdida neta de los resultados de las operaciones de la empresa.
- d. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros.

5. ¿Qué es un Patrimonio Neto?

- a. Patrimonio es un conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene una persona o empresa.
- b. Se entiende por patrimonio la afectación de un bien inmueble para que sirva de vivienda a los miembros de una familia o este destinado a la agricultura.
- c. Es el estado de ganancia y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y los beneficios o pérdida.
- d. Patrimonio son aquellos elementos que son única y exclusivamente de la empresa o sus dueños.

6. ¿Qué es una tasa de interés PASIVA?

- a. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.
- b. Es a que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

c. El capital de social de la empresa

7. ¿Qué es una tasa de interés ACTIVA?

- a. La tasa activa o de colocación, es la que recibe los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.
- b. La tasa Activa es aquella con la que la empresa se provee de fondos ajenos, mientras que la tasa Pasiva es el premio que recibe por sus depósitos en una institución financiera.
- c. Aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda.
- d. La tasa de interés ACTIVA es la rentabilidad o intereses que genera un producto financiero mes a mes o en un periodo de tiempo determinado teniendo en cuenta solo el capital invertido y es un tipo de capitalización simple.

8. Crédito es:

- a. El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero.
- b. Es la entidad financiera que presta el dinero.
- c. Es pagar comisiones e intereses acordados.
- d. Ninguno.

9. ¿Qué proyectos tiene para los próximos cinco años?

.....
.....
.....

10. ¿Qué actitud tomaría frente a un socio agresivo?

.....
.....
.....

Firma de Postulante

Anexo 5: Pruebas de conocimiento

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO
Evaluación Teórica
PROCESO DE:
Denominación de Puesto:
Fecha:
Sexo:
Apellidos y Nombres:
Indicaciones a. Comedidamente solicito a Ud. se sirva leer y contestar la presente evaluación de oposición y conocimiento. b. Esta evaluación tiene la duración 15 a partir que den la indicación los responsables. c. Utilizar esfero, en caso de cálculos se utilizar calculadora. d. Por favor se recomienda apagar los celulares.
1. ¿Qué es Gestión de Calidad?
2. ¿Cuáles son los objetivos de obtener una Gestión de Calidad?
3. ¿Qué se logra en el momento de implementar gestión de calidad?

4. ¿Qué es un procedimiento y que contiene?

5. ¿Cuáles son los procedimientos del proceso de Administración de Cuenta?

6. ¿Qué aspectos se consideran para el cierre de una cuenta de ahorros?

Firma del Postulante

C.I.

7. ¿La institución le brinda constantemente capacitación para mejorar su desempeño?
 - Si
 - No
8. ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - Si
 - No
9. ¿Está satisfecho con los incentivos que le ofrece la Institución?
 - Si
 - No
10. ¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?
 - Si
 - No
11. ¿Cree que sus superiores son adecuados para la Institución?
 - Si
 - No
12. ¿El trato que recibe por parte de su superior es justa y evita cualquier tipo de favoritismos?
 - Si
 - No
 - A veces
13. ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?
 - Si
 - No
 - A veces
14. ¿Los asensos se realizan de manera justa?
 - Si
 - No
 - A veces
15. ¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer sus necesidades y preferencias?
 - Si
 - No
16. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 2 años?
 - Si
 - No

17. ¿Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias y lo ponen en práctica?

- Si
- No
- A veces

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 7: Encuesta - satisfacción del cliente

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es medir la satisfacción del cliente, con respecto al servicio que brinda la Institución y evaluar a los empleados.

- **Instrucciones:** Escoja y subraye la respuesta que usted considere, según su opinión.

Género: Femenino Masculino

Edad:

Preguntas

1. ¿Cuántas veces ha visitado la Institución en los últimos 3 meses?
 - 20 veces o más
 - 10-19 veces
 - 1- 9 veces

2. ¿Cuándo prefiere visitar a la Institución?
 - Por la mañana
 - Por el mediodía
 - Por la tarde

3. Cuál fue la razón de su última visita a la Institución
 - Depósitos y Retiros de dinero
 - Tramites y Pagos de Préstamo
 - Otro (Por favor especifique).....

4. ¿Está satisfecho con la atención recibida?
 - Si
 - No

5. Usted cómo calificaría la amabilidad de los empleados
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular

6. Cuando se comunica por medio telefónico con la Institución ¿Las líneas se encuentran ocupadas?
- Sí
 - No
 - A veces
 - No aplica
7. ¿Recomendaría esta la Institución a algún amigo o familiar?
- Si
 - No
 - Posiblemente
8. ¿Fue ágil la atención de nuestros representantes?
- Si
 - No
 - Más o menos
9. ¿Cómo considera la imagen de la Institución?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular

Sugerencias y comentarios

--

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 8: Nuevo Personal

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

Proceso: Ingreso de nuevo personal – Cantidad

Fecha: Julio

Meses	Cantidad
Enero	0
Febrero	3
Marzo	6
Abril	1
Mayo	1
Junio	2
Julio	3
Agosto	3
Septiembre	1
Octubre	1
Noviembre	0
Diciembre	1
Total	<hr/> <hr/> 22