

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada  
en Psicología del Trabajo*

**PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN:**

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS  
SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO:  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN,  
PERIODO 2020”**

**AUTORA:**

MAYRA DEL ROCÍO BELTRÁN ALVARADO

**TUTORA:**

LCDA. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, MGST

CUENCA - ECUADOR

2020

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Mayra del Rocío Beltrán Alvarado con documento de identificación N° 0104828629, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020”** mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, abril de 2020



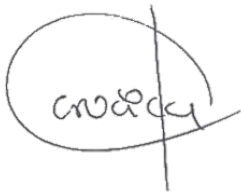
Mayra del Rocío Beltrán Alvarado

C.I. 0104828629

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020”**, realizado por Mayra del Rocío Beltrán Alvarado, obteniendo la *Práctica de Intervención* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, abril de 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of a circle with a vertical line through it and some cursive letters inside.

Msc. Carolina Zúñiga Ortega

C.I. 0301648515

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mayra del Rocío Beltrán Alvarado con documento de identificación N° 0104828629, autora del trabajo de titulación: **“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020”**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Intervención*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, abril de 2020



Mayra del Rocío Beltrán Alvarado

C.I. 0104828629

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico principalmente a Dios, por la vida y por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis hijos María José, Emilia y en la memoria de mi bebé Freddy, porque los amo infinitamente y por ser la principal motivación, y el pilar más importante de mi vida.

A mi madre Francia Alvarado, por su amor y cariño.

A mi hermana Diana, gracias por el apoyo incondicional, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis excompañeros, ahora colegas, María Belén Ortiz y Jonathan Trelles porque siempre estuvieron allí apoyándome, son excelentes amigos y grandiosos seres humanos.

## **AGRADECIMIENTO**

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo.

Primero agradezco a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y personal que hacen la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón”, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera quiero expresar mi gratitud a la Universidad Politécnica Salesiana, a mis profesores, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente, mi más grande y sincero agradecimiento a la Mg. Diana Carolina Zúñiga, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar los procedimientos de Reclutamiento, Selección, Remuneración, permitiendo establecer los lineamientos para el adecuado uso, determinando las labores a efectuarse, los responsables de las mismas y las necesidades de la organización que fue objeto de estudio con respecto a la gestión de recursos humanos en las dimensiones mencionadas.

## **Abstract**

The present work has the general objective of designing the Recruitment, Selection, and Remuneration procedures, allowing the establishment of guidelines for the proper use, determining the tasks to be carried out and those responsible for them, which allows determining the needs of the organization that was the object of study regarding the management of human resources in the aforementioned dimensions.

### **PALABRAS CLAVES TEMATICAS.**

- Recursos Humanos
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Remuneraciones

## Contenido

1.	Planteamiento del problema .....	11
2.	Justificación .....	11
2.1	Objetivos.....	13
2.1.1	Objetivo General.....	13
2.1.2	Objetivos Específicos .....	13
3.	Marco Teórico .....	13
3.1	Reseña histórica .....	13
3.2	La administración de recursos humanos.....	14
3.2.1	Técnicas del ARH.....	16
3.2.2	La ARH como responsabilidad de línea y función de Staff .....	17
3.3	Administración .....	19
3.4	Procesos .....	19
3.4.1	Beneficios de los procesos.....	21
3.5	Procedimientos .....	21
3.5.1	Clasificación de los procedimientos .....	23
3.5.2	Objetivos e importancias de los procedimientos .....	23
4.	Marco metodológico.....	24
4.1	Enfoque de estudio .....	24
4.2	Alcance del estudio.....	25
4.3	Método.....	25
4.4	Técnica.....	25
4.5	Población de estudio.....	26
4.6	Plan de análisis .....	26



4.7	Aspectos éticos .....	27
5.	Conclusiones.....	28
6.	Recomendaciones .....	29
7.	Anexos .....	30
8.	Introducción .....	33
9.	Antecedentes.....	33
9.1	Proceso de reclutamiento de personal.....	33
9.2	Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS) .....	35
10.	Alcance .....	37
10.1	Técnicas e instrumentos.....	38
11.	Definiciones .....	38
12.	Responsables.....	39
13.	Políticas.....	40
14.	Procedimiento .....	41
15.	Diagrama de flujo .....	42
16.	Anexos del proceso de Reclutamiento.....	43
17.	Introducción .....	45
18.	Antecedentes.....	45
18.1	Proceso de selección de personal.....	45
19.	Alcance .....	46
20.	Definiciones .....	46

21.	Responsables.....	47
22.	Políticas.....	48
23.	Procedimiento .....	49
24.	Diagrama de flujo .....	50
25.	Anexos de Selección de personal .....	51
26.	Introducción .....	53
27.	Antecedentes.....	53
27.1	Los sistemas de retribuciones o compensaciones.....	54
27.2	Código de trabajo.....	54
28.	Alcance .....	57
29.	Definiciones .....	57
30.	Responsables.....	58
31.	Políticas.....	59
32.	Procedimiento .....	59
33.	Diagrama de flujo .....	60
34.	Anexos del proceso de Remuneración y Retribuciones .....	61
35.	Referencias .....	62

## **1. Planteamiento del problema**

Los problemas por los que ha atravesado el departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón al carecer del manual de procesos y procedimientos son varios tales como: falta de definición clara de funciones para los procesos, la optimización del tiempo para algunos recursos, entre otros; lo que, muchas de las veces circundado en la subjetividad que podría existir en los procesos. Con base a la problemática que ha causado en la empresa el no contar con un manual de procesos y procedimientos, se ha visto la necesidad de establecerlos en pro de la mejora organización.

Es de suma importancia la estandarización de procesos, ya que esto facilitará el realizarlos correctamente siendo una herramienta guía, además servirá como soporte para el desarrollo de todas las actividades y un instrumento vital para el control interno de la organización.

Al no contar con este insumo, la organización tiene varias desventajas como: conflictos internos por falta de conocimiento y diferencia de criterios, incumplimiento tanto de normas como funciones y procesos por parte del departamento, retrasos, demoras, pérdida de tiempo, duplicidad de información, esfuerzo en el trabajo, costos innecesarios, procesos y procedimientos mal definidos, afectando significativamente en las actividades del departamento de Recursos Humanos, dando resultados insatisfactorios para la organización.

## **2. Justificación**

El manual de procesos y procedimientos es un documento importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades para un fin concreto; ayuda a orientar las diferentes actividades y responsabilidades de cada grupo humano dentro de la organización, constituye una estrategia de formación y adiestramiento para el profesional que ingresa, aun

cuando se den cambios del personal que administra el proceso. Su existencia garantiza que el trabajo no sea interrumpido ni personalizado, porque las normas y los procedimientos se mantienen. Este instrumento evita la repetición de información y sobrecarga de trabajo, y además reduce la frecuencia de explicaciones e instrucciones al nuevo colaborador que se incorpora a esta función. Con su aplicación, se espera un incremento significativo en las mediciones de productividad y eficiencia de la empresa.

Al contar con un manual definido y autorizado, permite que la información con la que cuenta este documento sea de consulta permanente y sirva de apoyo en la mejora continua de las actividades, delimitando funciones y responsabilidades del personal, estableciendo controles administrativos, facilitando la toma de decisiones, evitando consultas continuas a las áreas, y en la implantación de procedimientos incorrectos. Es una herramienta para un entrenamiento efectivo y de capacitación, la utilización de este insumo elimina confusiones, incertidumbre, siendo una guía de consulta y de trabajo para ejecutar.

La finalidad del insumo es introducir la mentalidad de cambio dentro de las personas que conforman la organización y también promover la cultura de servicio, participación y cooperación, a fin de que la imagen institucional se fortalezca. El propósito del proceso es permitir que el personal se consolide progresivamente como un grupo de alto desempeño (Heras, 2011).

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Elaborar un manual de procesos y procedimientos de los subsistemas de talento humano: reclutamiento, selección; y remuneración y retribuciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Señor de Girón”.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Construir un marco teórico que sustente los subsistemas abordados en la investigación.
- Diagnosticar la situación actual y/o problemática de la empresa.
- Describir los procesos de reclutamiento, selección y remuneración.

### **4. Marco Teórico**

#### **4.1 Reseña histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", es una institución financiera, regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; fundada el 13 noviembre de 2002, con 52 personas que deciden conformarla, como una respuesta a la necesidad de servicios financieros en la zona, incluyendo a los sectores que tradicionalmente han estado excluidos del ahorro y el crédito. Cuenta con reconocimiento jurídico mediante Acuerdo Ministerial 013, otorgado por la Sub Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social del Austro.

La institución potenció sus actividades en Girón, provincia de Azuay, apoyando a sus asociados en las diferentes actividades micro productivas y de desarrollo, existiendo un universo

de posibilidades para el emprendimiento en esta localidad, que tiene como ejes principales de su economía, la agricultura, ganadería, turismo, comercio y servicios. Transcurrido un tiempo, fortalecida y afianzada en la mente de la comunidad, emprende nuevos retos, decidiendo extender su cobertura a otras áreas geográficas, así, en el año 2004 amplía sus horizontes llegando al Cantón San Fernando, en el 2005 se ubica en Cuenca, en el 2011 en Paute y por último se acercó más a su gente con Agencias en La Asunción y San Gerardo en octubre de 2011.

Gracias a la confianza de sus más de diez mil socios, se ha podido contribuir al desarrollo tanto individual como colectivo de quienes habitan en las zonas de influencia (Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, 2018).

#### **4.2 La administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos como los objetivos, las personas, las técnicas y la organización. Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible (Chiavenato, 2007, p. 111)

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo (Luna, 2008).

Es definida como el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones (Castillo, 2006).

También se definen la Administración de Personal como “el área relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados (Byars y Rue (1983).

Otro autor visualiza la Administración de Personal como: “La planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración, y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización”. Esta definición destaca la aparición de los procesos administrativos como esquemas operativos de la gestión de personal. (Castillo, 2006)

Es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos, de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, obteniendo sus resultados óptimos (Pigors y Myers, 1986).

Este proceso es aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, salud, conocimientos, habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general. Los conocimientos, experiencia, y

habilidades, son parte del patrimonio personal del trabajador, las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias; no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores; al contrario, solamente contará con el si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma. Los trabajadores prestan un servicio a cambio no sólo de remuneración económica, sino de estabilidad emocional. (Benavides, 2015).

La ARH es un área interdisciplinaria ya que se relaciona con varios campos del conocimiento de la psicología; pues se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos (Chiavenato, 2007).

La ARH consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados que se operativizan a través de cinco procesos básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Los asuntos tratados se refieren a aspectos internos y aspectos externos o ambientales, llamados también subsistemas de ARH (Fernández, 2014).

#### **4.2.1 Técnicas del ARH**

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Integración



- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Desarrollo del personal

Técnicas de la ARH aplicadas directamente sobre las personas se describen a continuación: Reclutamiento, entrevista, selección, integración, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Las que son aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:

1 – Cargos ocupados: Análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos, higiene y seguridad.

2 – Planes genéricos: Planeación de recursos humanos, banco de datos, plan de beneficios sociales, plan de carreras, administración de salarios (Mondy, 2010).

La ARH es contingencial, ya que depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. No constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales (Chiavenao, 1999).

#### **4.2.2 La ARH como responsabilidad de línea y función de Staff**

Toda la organización, comparte la responsabilidad del Área de Recursos Humanos. Ya que es una responsabilidad de línea, cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño y una función de staff, asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe. El

organismo de staff de Recursos Humanos además de consejería y consultoría, asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados (Beltrán, 2020).

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logre sus objetivos individuales. Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, estas pueden definir los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007).

Los objetivos de la ARH consisten en la planeación, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (Chiavenato, 1999).

### **4.3 Administración**

La administración se auxilia de las otras ciencias y técnicas para lograr objetivos de las diferentes empresas y organizaciones. Es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra, pues siempre tiene la necesidad de vivir mejor. Según el autor la administración ha sido sistematizada producto a ciencias que se conocieron con anterioridad, ante ello resalta la metáfora que la administración es como un árbol, donde indica que los nutrientes que dan vida a la planta son como la filosofía que es la madre de todas las ciencias y que alimenta a cada una de ellas. Es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas (Condezo, 2018).

Este autor indica que es la manera de integrar a las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear organizar, dirigir, y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2007).

Se definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Hitt, Black y Porter, 2006).

La administración es como un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización (Reinaldo O. Da Silva, 2002)

### **4.4 Procesos**

La palabra proceso viene del latín processus, formado por ("adelante") y cadere ("caminar"), por lo que su significado original ya contempla la acción e ir hacia adelante,

de avanzar en una trayectoria determinada y, por semejanza, avanzar en el tiempo. Es un término empleado en una enorme variedad de contextos, sobre todo técnicos o industriales, pero siempre conservando ese sentido original (Raffino, 2019).

Un proceso es un conjunto de tareas y actividades lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, quienes reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no (Barros, 1994).

La palabra procesos se la usa cuando se tiene un estado inicial y uno final de algún cuerpo, sistema o ambiente, entre los cuales se da una transformación, desplazamiento o cambio de alguna naturaleza. En Administración y Gestión de Talento Humano, se entiende como procesos al flujo de actividades que se producen entre los diversos componentes de una empresa u organización. Es de esta manera que los procesos administrativos son las diferentes operaciones que la organización pone en marcha para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades (Cerón, 2014).

Los procesos por lo tanto son el conjunto de actividades que transforma los elementos de entrada (insumos) con el fin de obtener un resultado (productos o servicios). La organización puede presentar un conjunto de procesos y relaciones de entradas y salidas. Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.

- Se puede identificar tiempos, recursos, responsables (Barros, 1994).

#### **4.4.1 Beneficios de los procesos**

- **Planificación.** Se trata de la proyección a futuro de las necesidades, objetivos y pasos a seguir por la empresa.
- **Organización.** Combinación de los recursos disponibles para el trabajo con el personal capacitado para hacerlo, de la mejor manera, con tal de cumplir con los objetivos trazados anteriormente.
- **Dirección.** Orientación y guía de las labores, así como estímulo y cooperación, a modo de poder cumplir los objetivos trazados. Es equivalente a la “estrategia” empresarial.
- **Control.** Aquí hablamos del feedback, la evaluación, la comprobación de que las cosas se estén dando como se debe, o la lectura de cómo se dieron para corregir defectos del proceso general. (Raffino, 2019)

#### **4.5 Procedimientos**

“Conjunto de acciones ordenadas y finalizadas, es decir orientadas a la consecución de una meta”. A partir de esta definición parecen derivarse tres características clave de la naturaleza de un procedimiento. En primer lugar, se trata de una secuencia de acciones que forman un sistema de pasos sucesivos, pasos que hay que conocer declarativamente y saber aplicar (Chauca, 2015).

No se trata de la práctica de ensayo o error, es decir, de una serie de actos sin orden fijo, sino que exigen un orden de prioridad. Finalmente, no se trata simplemente de saber hacer una serie de acciones, sino que al mismo tiempo se precisa saber por qué y para qué se hace. Por tanto,

de alguna manera hay que proponerse un objetivo o descripción de tarea finalizada. (Beltrán, 2020).

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir de un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores (Melinkoff, 1990).

El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero (Gomez, 1993).

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, es un procedimiento por escrito, Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica. También puede referirse:

- A tareas y trabajo individuales, por ejemplo, como operar una máquina de contabilidad.
- A practicas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- A practicas generales en área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras (Sepulveda, 2002).

Es una guía detallada que muestra ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo es la secuencia de actividades relacionadas entre sí y su forma de ejecución que llevadas a la práctica constituyen una estación de trabajo; el procedimiento describe o representa

gráficamente a las actividades que son parte de un proceso. Usándolos adecuadamente, se ganan dos cosas:

- Precisión y velocidad, si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia.
- Siendo una empresa puede beneficiarse igualmente, asegura que para todos los trabajos clave del negocio se tengan métodos y procedimientos escritos que documenten la mejor experiencia de la organización (Beltrán 2020).

#### **4.5.1 Clasificación de los procedimientos**

- Procedimientos de línea o sustantivos. -Son los que están relacionados con las funciones principales que desarrollan los órganos de una institución y que están referidos a su objetivo ocupacional. Estos están relacionados con los servicios que solicita o requiere el público usuario.
- Procedimientos Internos o adjetivos. - Son los procedimientos que están relacionados con las funciones complementarias o asesoramiento y apoyo que desarrolla una institución. Están relacionados con las áreas de personal, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento (Chauca, 2015).

#### **4.5.2 Objetivos e importancias de los procedimientos**

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Evitar la pérdida de información por errores que se den a causa de desconocimiento de las tareas específica.

- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general y el uso adecuado del equipo.

El hecho es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo (Chauca, 2015 pág. 27).

## **5. Marco Metodológico**

### **5.1 Enfoque de estudio**

El enfoque de estudio de naturaleza cualitativa cuyo origen se encuentra en las ciencias sociales, implica reconocer los límites de la medición numérica de variables en tanto esta deja de lado significados subjetivos para la comprensión detallada de los fenómenos. Es así que el enfoque cualitativo permite al investigador abordar con especificidad algunos temas de indagación manejando, de ser necesario, preguntas e hipótesis previas al acercamiento con las unidades de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Aquí se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. También se guía por temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernandez, 2010).



## **5.2 Alcance del estudio**

A partir de iniciar un proyecto de investigación, se planteará el problema que quiera esclarecer, lo cual le podrá ayudar a poner en orden sus ideas y definir a las variables y también contribuirá a ubicarlo en el contexto que llevará a cabo la investigación. Una vez realizada la revisión de la literatura y afinamos el planteamiento del problema, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá, que puede tener alcances de estudios exploratorios, descriptivos correlacionales, y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación (Hernandez, 2014)

## **5.3 Método**

El concepto de método alude al “camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual”. El método científico constituye el elemento esencial de toda ciencia erigiéndose como el medio para dilucidar las cuestiones investigadas a través de la observación, clasificación, demostración e interpretación de los fenómenos objeto de estudio, posibilitando así la predicción y explicación de cuestiones relevantes (Pulido, 2015).

## **5.4 Técnica**

El concepto de técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos. Son, por tanto, elementos del método científico. Métodos y técnicas no deben ser confundidos porque, aunque ambos conceptos responden a la pregunta cómo hacer para alcanzar un fin o resultado propuesto, el método es el

camino general de conocimiento y la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico. La entrevista, la observación, o el uso de fuentes de información secundarias, son algunas de las diferentes técnicas más utilizadas en la investigación social (Pulido, 2015).

## **5.5 Población de estudio**

La población con la que se trabajó corresponde a la dirección departamental de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", la cual está representada por la Ingeniera Verónica Delgado, jefa del departamento de Recursos Humanos. Considerando el tamaño de la población, no se aplicaron criterios de muestreo y la información fue procesada con criterios de saturación.

## **5.6 Plan de análisis**

Todo el análisis y elaboración de la información de los datos obtenidos son la llave en una investigación cualitativa, analizar la información supone organizar formas de establecer categorías, modelos, unidades descriptivas, además de interpretar la información, dando sentido y significado al análisis, explicando las categorías, buscando relaciones entre las dimensiones descriptivas. Un plan de análisis de datos es un mapa de ruta sobre cómo organizar y analizar los datos de una encuesta, este plan debería ayudar a lograr tres objetivos relacionados con el propósito que se establece antes de comenzar la encuesta:

- Responder las preguntas principales de tu investigación.
- Usar preguntas de encuesta más específicas para comprender esas respuestas.

- Separar a los encuestados en segmentos para comparar las opiniones de diferentes grupos demográficos (Simao, 2010).

Cuando se planifica las entrevistas, elaborar preguntas generales de investigación que se desee responder mediante un cuestionario, con el objetivo de obtener la opinión de la persona a la que se le va a realizar la entrevista y obtener los resultados necesarios. Las preguntas, ayudará a refrescar los objetivos para poder planificar como organizar el análisis con los datos y respuestas que se solicitan para la investigación. Para obtener una comprensión más profunda de los datos, se debe organizar, pensamientos atribuyendo las preguntas específicas para la encuesta a cada pregunta general de investigación. Así, cuando llegue el momento de crear un informe final eficaz, saber exactamente qué datos se necesita para responder las preguntas principales (Beltrán, 2020).

## **5.7 Aspectos éticos**

Con la finalidad de garantizar un manejo ético de la información obtenida a través de las técnicas aplicadas se procedió, en primer lugar, a solicitar la respectiva autorización a los directivos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón con la finalidad de desarrollar el trabajo de campo en sus instalaciones y organizar las sesiones de entrevista.

Además, previo a la aplicación de las entrevistas, se realizó una reunión con la Gerenta General y la jefa del departamento de Recursos Humanos para socializar el desarrollo de la investigación y solicitar la respectiva colaboración, además de firmar un documento de confidencialidad por mi parte.

## **6. Conclusiones**

Los manuales de procesos y procedimientos son una herramienta de trabajo que contribuye al cumplimiento eficaz, estos resultan indispensables y necesarios para cualquier organización, gracias a ellos se logra mayor eficiencia de los recursos, ya que facilitan la estandarización de los procesos y preservación del conocimiento adquirido por la cooperativa.

También contribuyen al crecimiento y desarrollo de la misma, ayudan a la organización y coordinación entre los departamentos existentes para poder realizar los procesos de excelente manera y evitar problemas tanto internos como externos.

En este sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todas las personas que, bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a la empresa y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Su finalidad es asegurar la información y sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento para todo el personal profesional.

El presente manual de procesos y procedimientos servirá como medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo. Es decir, facilitara el aprovechamiento del Talento Humano.

## **7. Recomendaciones**

- Cumplir con la implementación de procesos, deberes y responsabilidades que están descritos en los manuales detallados.
- Revisar periódicamente cada uno de los manuales, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva.
- Dar a conocer el contenido de cada uno de los manuales a todos y cada uno de los miembros que tengan que ver directamente con cada proceso.
- Proveer de al menos una copia completa de los manuales y que este a la total disposición de gerencia, jefe departamental, jefe de recursos humanos y asistente en el caso que tuviese, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.
- Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez más cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la institución.
- Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la institución, enfocando los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de la institución.

## 8. Anexos



### FORMATO DE ENTREVISTA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

**Departamento al que pertenece:**

**Fecha:**

**Hora:**

1. ¿Cuáles son los problemas que el departamento de RRHH de la Cooperativa de ahorro y Crédito Señor de Girón atravesado por carecer de manuales de procesos y procedimientos?, ¿Por qué la empresa necesita contar con estos insumos?

.....

.....

.....

2. ¿Cuál es la importancia y cuáles son los beneficios de la implementación del Manual de procedimientos?

.....

.....

.....





## MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO,  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN,  
PERIODO 2020

### OBJETIVO:

Atraer candidatos cualificados,  
para que aporten al desarrollo  
de la Cooperativa.



BELTRAN ALVARADO  
MAYRA DEL ROCIO



## **9. Introducción**

El reclutamiento de personal es un procedimiento que se ejecuta con la finalidad de buscar candidatos potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cubrir una determinada vacante dentro de la organización. Siendo como objetivo atraer candidatos cualificados en función de las exigencias y desarrollo de la cooperativa. Entre las ventajas del proceso de reclutamiento se puede mencionar:

- Acceso a más talento
- Ahorro en formación
- Mas competitividad
- Resultados inmediatos

## **10. Antecedentes**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón" es de total importancia el contar con un manual de procesos de Reclutamiento, ya que de esta manera se identifica al postulante adecuado para luego proceder a una correcta selección.

El presente manual de procesos para diseño de puestos fue elaborado en base a las necesidades organizacionales de la cooperativa, la misma al no poseer esta herramienta se ve en una desventaja institucional y tiene la necesidad de la elaboración de este insumo.

### **10.1 Proceso de reclutamiento de personal**

El sistema de Reclutamiento de personal, debe ser claro e incluirse como política interna ya que este debe garantizar la calidad del personal nuevo para la organización. Para este proceso, es

indispensable conocer acerca de los requerimientos que exige el puesto que se va a cubrir. El insumo de este proceso será el descriptivo del cargo al que pertenece el puesto vacante. Para reclutar personal, se cuenta con algunas fuentes, que se describe a continuación:

- Base de Datos Interna. - La Cooperativa, debe contar con una base de datos de reclutamientos anteriores, que se conforma de hojas de vida en formatos estándar y clasificados de acuerdo a los cargos que aplicaron o a la formación que tienen en sus hojas de vida. Esta fuente no es muy eficiente en cuanto que existe la probabilidad de que hayan sido seleccionados por otras empresas. Hay que aclarar, que el reclutamiento no es más que hacer un llamamiento a personas cuyo perfil se ajuste a las necesidades de la Cooperativa, en cuanto al puesto vacante.
  - Llamamiento Público. - En este caso, se deberá publicar en el diario de mayor circulación de la ciudad o con anuncios en sitios estratégicos como universidades y el caso lo permite, donde se indique el cargo a cubrir, los requisitos mínimos y la dirección electrónica a la cual el interesado podrá enviar su hoja de vida.
  - Tipo de institución
  - Cargo que desea ocupar
  - Breve descripción de las funciones del cargo
  - Requisitos básicos para el cargo
  - Conocimientos básicos requeridos para el cargo
  - Fecha y dirección electrónica o postal para el envío de la hoja de vida.
- Bolsas de empleo: en la actualidad se maneja la colocación de empleados en forma tecnológica encontrando en varios espacios web promoción de personas que ofrecen sus servicios y conocimientos o viceversa la cooperativa podrá publicar sus requerimientos de

personal en dichos portales, considerando el rating para la ciudad de Cuenca y sus zonas aledañas.

- **Invitación Directa.** - En este caso, cuando se trata de cargos específicos o si no hubiera personas interesadas, la cooperativa puede enviar invitaciones a personas referidas que podrían ser empleados activos en otra institución, puede sonar tal vez poco ético, sin embargo implica una fuente de reclutamiento aceptada.
- **Personal interno.** - Este debe ser el primer análisis que la Cooperativa debe realizar y es el hecho de que personal de la Cooperativa tenga la opción de ascender, esto implica contar con personal comprometido con la institución, que conoce de los procesos internos y se puede utilizar como un factor motivacional. El primer paso para el reclutamiento, debe ser el de justificar la necesidad de un cargo, sea este porque se genera una vacante, por crecimiento de la cooperativa o por renuncia o despido de un empleado que haya estado ocupando dicho cargo; puede ser que se genere un cargo nuevo por el mismo crecimiento de la Cooperativa, en ambos casos se debe justificar la existencia previo al proceso de reclutamiento; con el gráfico antes mencionado se puede ver cuál sería el proceso para evitar desperdicios de recursos. (CoacGiron, 2009, Manual de administración de RRHH.).

## **10.2 Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS)**

Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

### a) Misión

Administrar el desarrollo del talento humano para lograr un desempeño eficiente y eficaz en la realización de sus tareas alineadas al cumplimiento de la misión, objetivos y metas

institucionales. Este órgano administrativo está representado por el director/a de Talento Humano.

b) Atribuciones y Responsabilidades

1. Formular instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas para la gestión del talento humano de la institución, en los aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, nombramientos, clasificación de puestos, remuneraciones, evaluación del desempeño, registro, control, desarrollo y bienestar laboral y salud ocupacional.

2. Establecer los procedimientos para la elaborar y ejecutar el Plan Nacional de Capacitación.

3. Coordinar la elaboración del Programa Anual de Incorporación de Talento Humano que responda al Manual de Clasificación de Puestos Institucional con base en competencias asignadas.

4. Coordinar la elaboración los proyectos de Estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

5. Administrar el Sistema integrado de Desarrollo Institucional Talento Humano y Remuneraciones.

6. Coordinar el proceso de Nómina y el Distributivo de Remuneraciones del Personal de la Superintendencia.

7. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores públicos.

8. Realizar el plan anual de política pública de la Dirección a su cargo.

9. Realizar las demás actividades que le asigne la autoridad competente.

c) Productos

1. Instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas para la gestión del talento humano de la institución, en los aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, nombramientos, clasificación de puestos, remuneraciones, evaluación del desempeño, registro, control, desarrollo y bienestar laboral y salud ocupacional.

2. Plan Nacional de Capacitación elaborado y ejecutado

3. Programa Anual de Incorporación de Talento Humano

4. Manual de Clasificación de Puestos Institucional con base en competencias asignadas.

5. Proyectos de Estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

6. Sistema integrado de Desarrollo Institucional Talento Humano y Remuneraciones.

7. Nómina y el Distributivo de Remuneraciones del Personal de la Superintendencia.

8. Informes de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores públicos.

## **11. Alcance**

Este manual contempla las actividades y responsabilidades que deben desempeñar los órganos administrativos, comités, departamentos y agencias de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón".

El proceso de reclutamiento de personal debe ser realizado directamente por la Jefa de Talento Humano luego de la requisición por parte del jefe departamental y Gerencia.

## 11.1 Técnicas e instrumentos

En coherencia con el enfoque cualitativo, la técnica de recopilación de información escogida fue de entrevistas. Esta técnica fue aplicada a través de sesiones directas con la jefa de departamento de recursos humanos para el respectivo registro escrito de los datos.

El instrumento con el cual se obtuvo la información correspondiente a las variables de interés fue el cuestionario de preguntas de tipo estructurado. El mismo contó con ítems o preguntas abiertas que permitieron indagar con una mayor profundidad en algunas variables.

## 12. Definiciones

**Reclutamiento.** - Es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

**Reclutamiento Interno.** - Es un proceso de selección que la empresa lleva a cabo entre los empleados ya contratados de la organización, a través de la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transcendidos.

**Reclutamiento Externo.** - Es cuando una organización intenta cubrir una vacante con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento

**Requerimiento de personal.** - En una solicitud que realiza una empresa para poder contratar profesionistas de diferentes niveles y orientaciones.

**Perfil de cargo.** - Es la recopilación de datos de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.

**Convocatoria.** - Es una oferta laboral publicada y vigente; este estado los egresados que cumplen las condiciones de la oferta laboral pueden aplicar.

**Solicitud de empleo.** - Es el documento por medio del cual un aspirante se postula a un puesto de trabajo en una empresa.

**Vacante.** - Es un puesto laboral que está sin ocupar.

**Base de datos.** - Es una colección de información organizada, estos se organizan por campos, registros y archivos.

**Hoja de vida.** - Es un documento donde se incluye información biográfica, datos académicos y un detalle de la experiencia laboral.

**Curriculum.** - Es la expresión clara y concisa de tus datos personales, formación, experiencia profesional, certificados tanto laborales como de honorabilidad y valores añadidos adaptados al puesto que solicitas.

**Candidato.** - Es la persona que aspira a acceder a determinado cargo.

**Fuente de reclutamiento.** - Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los Recursos Humanos que necesita la empresa al generarse una vacante.

### **13. Responsables**

- Gerente General: Autoriza dar inicio al proceso luego de que el jefe departamental lo solicite, para luego dar a conocer al consejo administrativo.
- Jefe departamental: Realiza la requisición de personal, y participa de la entrevista final.
- Jefa de Talento Humano: Encargada de dar a conocer a los trabajadores actuales de la cooperativa la vacante a cubrir para ver si existe un posible candidato interno, caso contrario realizar la publicación de la vacante por los medios necesarios, receptar las carpetas de los candidatos, hacer la entrevista de preselección, realizar pruebas necesarias, comprobación

de referencias tanto personales como laborales del candidato, revisión en la pagina de la función Judicial.

- Candidato: Entregar hoja de vida, carpeta con documentos y certificados que afirmen lo indicado en el Curriculum, información verificada y clara sobre las responsabilidades de los cargos antes efectuados en otras empresas, solicitud de trabajo, y disponibilidad del candidato.
- Consejo de vigilancia: Solicita como se realizan los procesos.
- Consejo de administración: Dictamina, determina, regula o aprueba políticas de cada proceso y procedimiento de la cooperativa.
- Auditoria: Vela el cumplimiento de las políticas de los procesos. También dependiendo el calendario y el área se audita por ejemplo TTHH es realizado una o dos veces al año.

#### **14. Políticas**

1. Garantizar la igualdad de oportunidades.
2. Evitar cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología, o institución educativa.
3. Difundir las vacantes por diferentes medios.
4. Se deberá en una primera instancia realizar un reclutamiento interno, y en caso de no haber postulantes o quienes se postulen carezcan del perfil de la vacante se procederá a realizar un reclutamiento externo.
5. Se solicitarán referencias de posibles candidatos a los jefes de línea.
6. Para que un postulante entregue o envíe su hoja de vida, obligatoriamente debe llenar la solicitud de empleo.

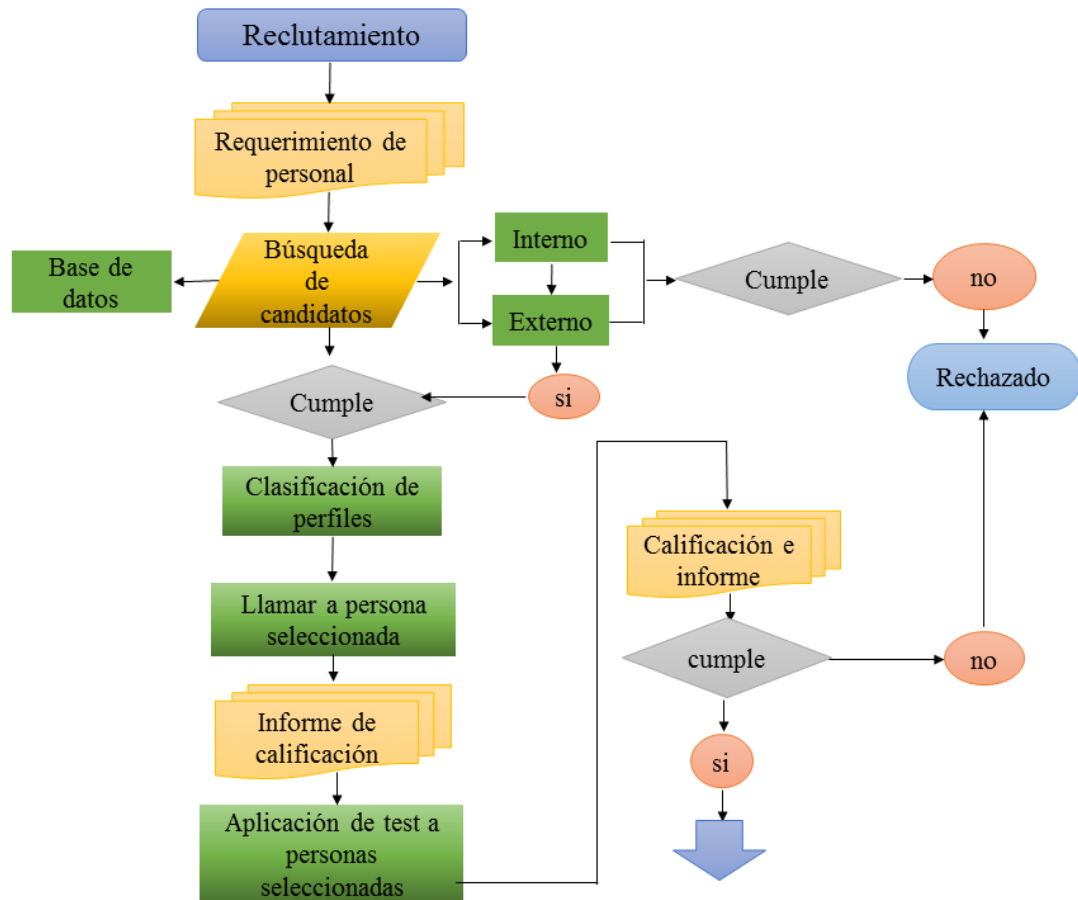


7. Para que un candidato pase a la siguiente fase deberá cumplir con los siguientes requisitos:
  - a. Cumplir con el perfil del cargo o mínimo tener la formación profesional requerida.
  - b. Haber aprobado el filtro de referencias.
8. Suministrar el número suficiente de personal en el momento oportuno
9. Disminuir el ausentismo laboral


## **15. Procedimiento**

- Se considera al personal existente, y en el caso de que no hubiera, se realiza una publicación externa.
- Necesidad de cubrir, crear o incrementar un puesto de trabajo.
- El jefe departamental o Gerencia General dará a conocer por escrito la necesidad de cubrir, crear o incrementar un puesto.
- El departamento de Talento Humano analizará la viabilidad y emitirá un criterio escrito.
- Gerencia General tendrá la decisión de continuar con el reclutamiento.
- De aprobarse el reclutamiento se realizará el levantamiento de un descriptivo del puesto para la publicación.
- Recolectar información sobre el perfil del puesto y analizar el cargo a cubrir con el fin de verificar o establecer algo adicional que no esté considerado en los descriptivos funcionales.
- Se procede a analizar los perfiles y con la convocatoria.
- Recepción de candidatos o postulantes

## 16. Diagrama de flujo



## 17. Anexos del proceso de Reclutamiento

	<b>Entrevista Registro de Información para Procesos</b>
Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____	
<p>Protocolo: a continuación, procederé a realizar unas preguntas que conciernen a conocer cómo se desarrolla el proceso de RECLUTAMIENTO al interior de la organización. Si usted considera que las preguntas realizadas no son suficientes para a posterior diseñar el proceso hágamelo saber con la finalidad de tomar nota de todo lo que sea necesario.</p>	
<p>1. ¿Cómo se define el proceso de Reclutamiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>2. ¿Cuál es el objetivo de este proceso para la Cooperativa?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>3. ¿Para qué cargos se utiliza este proceso? ¿Hay alguna excepción?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>4. ¿Cómo se desarrolla este proceso y quienes se encuentran a cargo de cada actividad para ejecutarlo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>5. ¿Cuáles son las políticas de la ejecución de este proceso?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	



## MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL,  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020

### OBJETIVO:

Contratar personal cualificado  
para cubrir la vacante requerida.



BELTRAN ALVARADO  
MAYRA DEL ROCIO

## **18. Introducción**

La selección de personal es un proceso del departamento de Recursos Humanos, que consiste en la elección de la mejor opción para cubrir alguna vacante ofertada.

Ventajas de realizar este proceso

- Reduce costos
- El contacto con el candidato puede ser más fluido.
- Permite ubicar al candidato adecuado para el puesto determinado
- Facilita la integración del trabajador a la empresa

## **19. Antecedentes**

Para la Cooperativa es de total importancia el incorporar al personal adecuado para ocupar la vacante disponible en su interior. El departamento de Talento Humano se encarga de realizar este proceso para lo cual debe asumir la responsabilidad de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto.

El presente manual de procesos para diseño de puestos fue elaborado en base a las necesidades organizacionales de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", la misma al no poseer esta herramienta se ve en una desventaja institucional y tiene la necesidad de la elaboración de este insumo.

### **19.1 Proceso de selección de personal**

La selección de personal, es un proceso del sistema de administración del talento humano, en el que se elige o selecciona la persona que va a ingresar en la institución a prestar sus servicios

profesionales. Para esto, es necesario realizar el proceso de reclutamiento de manera previa; es decir, no se puede proceder a seleccionar personal sin antes no haber realizado todo el proceso de reclutamiento. De igual manera, como el caso del reclutamiento, la selección requiere de pasos para cumplir con un objetivo, como dijimos anteriormente el insumo o entrada será el resultado de reclutamiento, pero ya como proceso, se debe considerar un mínimo de personas para la selección; sin embargo, dependiendo del nivel esta cantidad podría variar, a continuación, se puede observar las cantidades mínimas y máximas para iniciar un proceso de selección.

La cantidad mínima o máxima se da por la oferta de servicios para cubrir este tipo de cargos y también por la exigencia para el cargo que se desea cubrir. Por otro lado, las cantidades máximas permiten evitar una fuerte aglomeración de personas para un cargo, permitiendo seleccionar de manera rigurosa, pues previo a los test, entrevistas preliminares y pruebas técnicas, se debe realizar una selección en cuanto al cumplimiento de requisitos mínimos para el cargo.

## **20. Alcance**

Este manual contempla las actividades y responsabilidades que deben desempeñar los órganos administrativos, comités, departamentos y agencias de la Cooperativa.

El proceso de selección de personal debe ser realizado directamente por la Jefa de Talento Humano luego que el postulante cumpla con todos los requisitos y experticia necesaria que la vacante amerita.

## **21. Definiciones**

**Selección.** - Es un proceso mediante el cual el área de recursos humanos de una empresa se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

**Entrevista.** - Es la fase del proceso de selección donde el entrevistador analiza a fondo al candidato para comprobar su idoneidad para algún puesto ofertado.

**Pruebas psicométricas.** - Son aquellas en las que se evalúan la personalidad de un individuo, así como sus aptitudes.

**Test de conocimiento.** - Sirven para evaluar el grado de las nociones y habilidades con las que se ha formado una persona, así como también lo que ha aprendido fruto de su experiencia laboral, personal y/ o profesional.

**Informe de selección.** - Es el documento en que se informa acerca de los elementos que fueron observados a lo largo de la entrevista, valorando los aspectos más importantes a nivel conductual y competencial con el objetivo de encontrar a la mejor persona para el puesto y determinar si la persona seleccionada es la adecuada.

**Assesment Center.** - Es un método de evaluación situacional. Consiste en un conjunto de pruebas, que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.

**Candidato.** - Es la persona que aspira acceder a determinado cargo.

## **22. Responsables**

Para lo referente a recepción publicaciones y temas relacionados, lo maneja:

- Jefe de Talento Humano: Realiza todo lo referente a pruebas de conocimiento, inducción, exámenes preocupaciones, y posterior el contrato de trabajo que emite directamente la página del ministerio; se llena cláusulas como nombre, cargo y sueldo del trabajador y se imprime para las firmas correspondientes.

- Jefe inmediato: Entrevista final.
- Gerente General: Revisión de calificaciones y actitudes de postulantes para dar la aprobación.
- Candidato: Cumplir con todos requisitos necesarios para cubrir la vacante.
- Consejo de vigilancia: Solicita como se realizan los procesos.
- Consejo de administración: Dictamina, determina, regula o aprueba políticas de cada proceso y procedimiento de la cooperativa.
- Auditoria: Vela el cumplimiento de las políticas de cada proceso.

### **23. Políticas**

1. Garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de las personas seleccionadas para el proceso.
2. El candidato que haya cumplido con el 70% de las exigencias del requerimiento de personal, pasará a la siguiente fase.
3. Aplicar las pruebas de conocimiento necesarias a los aspirantes seleccionados.
4. Seleccionar las pruebas psicométricas idóneas de acuerdo al cargo solicitado.
5. La entrevista se llevará a cabo una vez identificadas las carpetas con mejor puntaje para el cargo solicitado.
6. La entrevista será realizada por el Jefe de Talento Humano
7. Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del desempeño de cada colaborador.

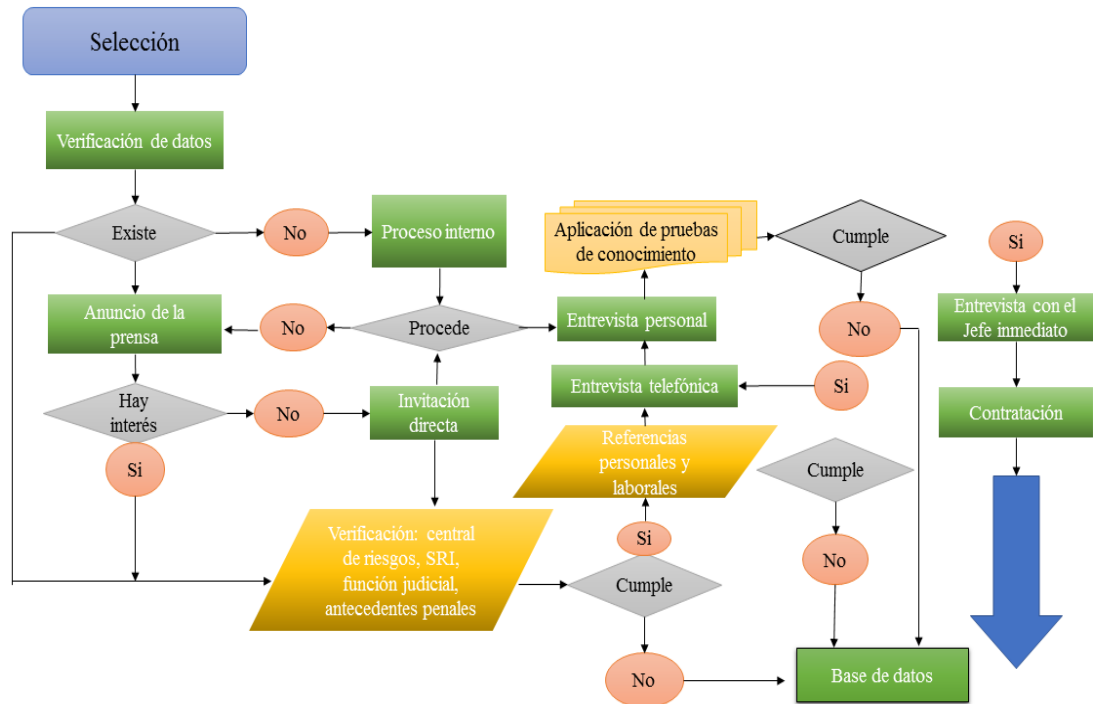


8. Realizar únicamente dos tipos de contratación, temporal o permanente, evitando la subcontratación en todos los puestos y niveles de la empresa.


## **24. Procedimiento**

- Realizar la preselección de personal que cumple el perfil indicado.
- Verificar en la Central de Riesgos, SRI, Función Judicial, Antecedentes Penales.
- Revisar referencias personales.
- Confirmación de referencias laborales.
- Entrevista telefónica
- Entrevista personal con el jefe de TTHH.
- Entrevista con el jefe inmediato.
- Aplicación de pruebas de conocimiento.
- Verificaciones, calificaciones, y actitudes del postulante para luego llevar a revisión con Gerencia
- Contratación.

## 25. Diagrama de flujo



## 26. Anexos del proceso de Selección de personal

	<b>Entrevista Registro de Información para Procesos</b>
Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____	
<p>Protocolo: a continuación, procederé a realizar unas preguntas que conciernen a conocer cómo se desarrolla el proceso de SELECCIÓN al interior de la organización. Si usted considera que las preguntas realizadas no son suficientes para a posterior diseñar el proceso hágame saber con la finalidad de tomar nota de todo lo que sea necesario.</p>	
<p>1. ¿Cómo se define el proceso de Selección para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>2. ¿Cuál es el objetivo de este proceso para la Cooperativa?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>3. ¿Para qué cargos se utiliza este proceso? ¿Hay alguna excepción?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>4. ¿Cómo se desarrolla este proceso y quienes se encuentran a cargo de cada actividad para ejecutarlo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>5. ¿Cuáles son las políticas de la ejecución de este proceso?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	



## MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:

PROCESO DE REMUNERACIÓN Y  
RETRIBUCIONES, PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN,  
PERIODO 2020

### OBJETIVO:

Lograr que todos los colaboradores sean compensados justa y equitativamente, retenerlos e insentivar el desempeño de los mismos.



BELTRAN ALVARADO  
MAYRA DEL ROCIO

## **27. Introducción**

La Remuneración y Retribuciones, es el proceso mediante el cual se realiza el pago o retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo.

Ventajas de realizar este proceso:

- Impulsa a la motivación y a la productividad
- Ayuda atraer y retener talento
- Alinea el trabajo del empleado con el éxito de la compañía

## **28. Antecedentes**

El presente manual de Remuneraciones y Retribuciones es realizado con la finalidad de permitir articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre no solo pagar sueldos justos sino también su eficiencia laboral. Buscando un punto de equilibrio económico que retribuya y beneficie la labor que desempeña cada uno de los empleados.

El sistema de retribuciones o compensaciones para los trabajadores, es un factor determinante con la capacidad de retener sus potenciales e incentivos cuando ponen en práctica todo su desempeño y de esa forma lograr metas.

Estableciendo que las horas extraordinarias o suplementarias sean compensadas monetariamente o remuneradas adicional al sueldo básico que posea según el cargo siendo este el valor establecido por la ley, también la entrega de bonos; incentivos para los empleados, como por permanencia o productividad. Beneficios no económicos; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Capacitaciones; Es uno de los aspectos fundamentales para los empleados, permitiendo que los trabajadores aumenten sus conocimientos en las áreas de interés e incentivarse para lograr ser profesionales que la empresa valore y califique.

## **28.1 Los sistemas de retribuciones o compensaciones**

Son muy importantes para retener, atraer y compensar a todos los trabajadores, esto con el fin de proporcionarle seguridad a la empresa para que tenga los mejores talentos y a su vez los trabajadores obtengan la remuneración según su desempeño y contribución.

El presente manual de procesos para diseño de puestos fue elaborado en base a las necesidades organizacionales de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", la misma al no poseer esta herramienta se ve en una desventaja institucional y tiene la necesidad de la elaboración de este insumo.

## **28.2 Código de trabajo**

Art. 13.- Formas de remuneración.

En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 54.- Pérdida de la remuneración.

El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos. La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos. No podrá el empleador imponer indemnización al trabajador por concepto de faltas.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.

Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana. 2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.
3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno.

4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Art. 80.- Salario y sueldo.

Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.

Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el "Consejo Nacional de Trabajo y Salarios", o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código. (Código de trabajo, 2017).



## 29. Alcance

Este manual contempla las actividades y responsabilidades que deben desempeñar los órganos administrativos, comités, departamentos y agencias de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón".

El proceso de remuneración y retribuciones debe ser realizado directamente por la Jefa de Talento Humano para revisar horas y días laborados según marque el biométrico, se hará efectivo el momento que el jefe departamental autorice para luego continuar con la validación final del gerente y realizar el pago o no, de horas extraordinarias, suplementarias, descuentos por faltas o atrasos, para continuar con la realización de roles.

## 30. Definiciones

**Remuneración.** - Es el pago o la retribución que se ofrece a una persona por la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar en específico.

**Retribución.** - Es el salario o sueldo en forma de dinero o especie que percibe una persona por su trabajo.

**Sueldo.** - Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

**Hora extraordinaria.** - Son las cantidades de tiempo adicionales que un trabajador realiza sobre su jornada de trabajo, que normalmente suele ser una jornada de ocho horas.

**Hora suplementaria.** - Horas de trabajo realizadas fuera de la jornada legal del trabajo, o sea de las 40 horas semanales.

**Comisión.** - La comisión es la cantidad que se cobra por realizar transacciones comerciales que corresponden a un porcentaje sobre el importe de la operación.

**Aporte al IESS.** - Es el aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cargo del trabajador y es descontado de su remuneración mensual, podrá también asumirlo el empleador.

**Ingresos.** - Cantidad de dinero ganado o recaudado.

**Bono.** - Papel, tarjeta o documento que se puede canjear por una cantidad de dinero, un objeto o un servicio.

**Descuento.** - Es una reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio.

### **31. Responsables**

Este proceso está a cargo del el Jefe de Talento Humano; la remuneración asignada a cada cargo estará en función de la valoración del mismo.

- Jefe departamental: Revisión de marcaciones, horas extras, suplementarias de cada colaborador.
- Jefe de TTHH: Revisión, ingreso de valores, cierre del mes, pago de remuneraciones.
- Gerente general: Validación final.
- Consejo de vigilancia: Solicita como se realizan los procesos.
- Consejo de administración: Dictamina, determina, regula o aprueba políticas de cada proceso y procedimiento de la cooperativa.
- Auditoria: Vela el cumplimiento de las políticas de cada proceso.

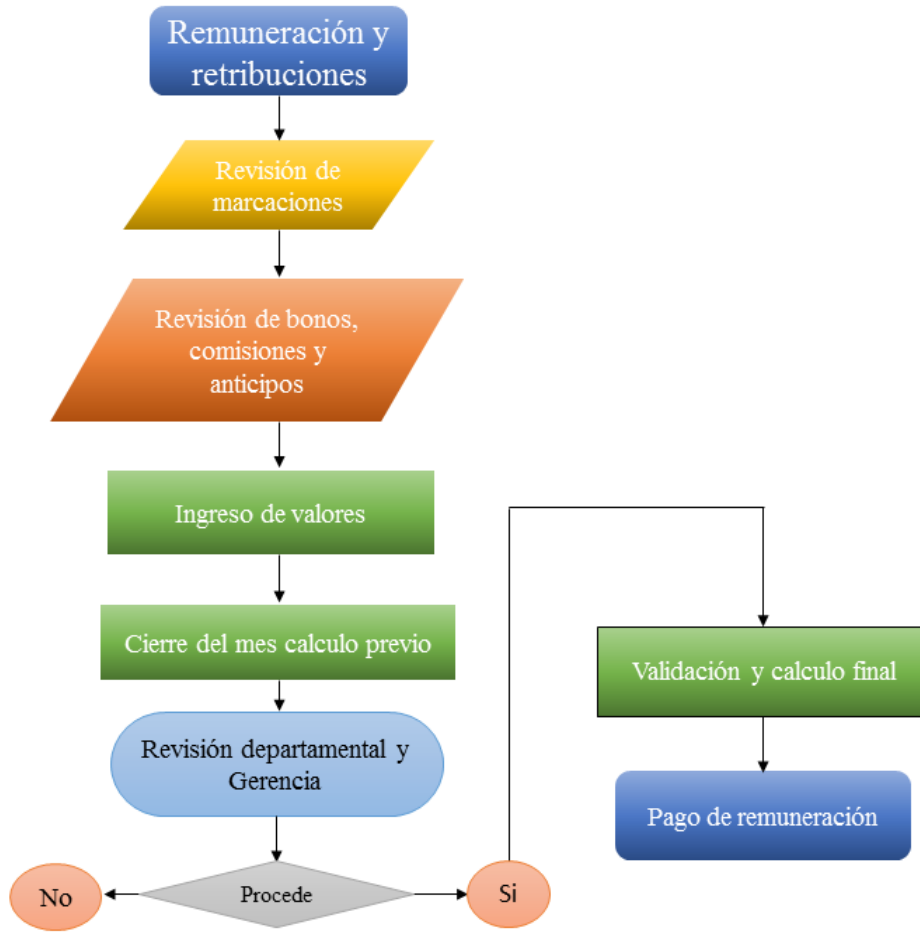
## **32. Políticas**

1. Todo trabajador gozara de los beneficios económicos sociales.
2. Promover la equidad, transparencia e igualdad de derechos en relación a la remuneración y compensación.
3. Mejorar condiciones del trabajo.
4. Actuar transparentemente en la nómina del personal en base a la legislación laboral vigente en cada país para no afectar en las prestaciones de los trabajadores.


## **33. Procedimiento**

- Habilitación del mes.
- Revisión de bonos y asignación de comisiones.
- Generación de anticipos personales.
- Ingreso de valores, préstamos, anticipos, uniformes, bonos, movilización, comisiones, sanciones, y horas extras.
- Cierre del mes, calculo previo,
- Revisión por el departamento de RRHH.
- Validación del cálculo final.
- Pago de remuneraciones.

### 34. Diagrama de flujo



### 35. Anexos del proceso de Remuneración y Retribuciones

	<b>Entrevista Registro de Información para Procesos</b>
Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____	
<p>Protocolo: a continuación, procederé a realizar unas preguntas que conciernen a conocer cómo se desarrolla el proceso de REMUNERACIONES Y RETRIBUCIONES al interior de la organización.</p>	
<p>Si usted considera que las preguntas realizadas no son suficientes para a posterior diseñar el proceso hágame saber con la finalidad de tomar nota de todo lo que sea necesario.</p>	
<p>1. ¿Cómo se define el proceso de Remuneraciones y Retribuciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>2. ¿Cuál es el objetivo de este proceso para la Cooperativa?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>3. ¿Para qué cargos se utiliza este proceso? ¿Hay alguna excepción?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>4. ¿Cómo se desarrolla este proceso y quienes se encuentran a cargo de cada actividad para ejecutarlo?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>5. ¿Cuáles son las políticas de la ejecución de este proceso?</p>	
<p>..... .....</p>	

### 36. Referencias

- Castillo, (2006). libro Administración de personal
- Benavidez, (2015). La Gestión del personal y su incidencia en el Mejoramiento continuo de la empresa PREPLAST, (Tesis de pregrado), Unidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Barros, (1994). Medición del grado de automatización de los procesos de una organización, (Tesis de pregrado), UPS, Guayaquil
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (McGraw-Hill Interamericana ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). Definición de administración. Obtenido de <https://definicion.de/administracion/>
- Mondy, (2010). Administración de Recursos Humanos
- Chiavenato, (1999). Administración de Recursos Humanos
- Condezo, (2018). Principios básicos de la administración, (Tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Perú.
- Hitt, Black y Porter, (2006). Administración.
- Reinaldo O. Da Silva, (2002). Teorías de la Administración
- Cerón, J. (Enero de 2014). La comunicación organizacional interna. El desarrollo organizacional. Ambato.
- Raffino, E. (23 de Mayo de 2019). Procesos.

- Raffino, M. (2019). *Proceso*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso/>
- Melinkoff, (1990). Los Procesos administrativos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, 2010. Metodología de la investigación
- Hernández, 2014. Metodología de la investigación 6ta edición.
- Pulido, (2015). Métodos y técnicas de investigación científica, (Artículo), Universidad de Cádiz, España.
- Simao, V. (2010). Una propuesta desde dentro. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Chauca, (2015). Desarrollo de un manual de Policías y Procedimientos para el departamento de control de operaciones en las Cooperativas de Ahorros y Crédito caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda. (tesis de pregrado). UPS, Quito
- Contreras, (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos
- Gómez, (1993). Sistema y Procedimiento Administrativo
- Sepúlveda, (2008). Métodos para la planificación
- Seps, (2012). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Código de trabajo, (2017).
- Manual de administración de recursos humanos, (2009). COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SEÑOR DE GIRON” LTDA.
- Pigors y Myers, (1986). Administración de personal

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada  
en Psicología del Trabajo*

**PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN:**

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS  
SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO:  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN,  
PERIODO 2020”**

**AUTORA:**

MAYRA DEL ROCÍO BELTRÁN ALVARADO

**TUTORA:**

LCDA. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, MGST

CUENCA - ECUADOR

2020



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Mayra del Rocío Beltrán Alvarado con documento de identificación N° 0104828629, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020”** mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, abril de 2020



Mayra del Rocío Beltrán Alvarado

C.I. 0104828629

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020”**, realizado por Mayra del Rocío Beltrán Alvarado, obteniendo la *Práctica de Intervención* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, abril de 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of a circle with a vertical line through it and some cursive letters inside.

Msc. Carolina Zúñiga Ortega

C.I. 0301648515

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mayra del Rocío Beltrán Alvarado con documento de identificación N° 0104828629, autora del trabajo de titulación: **“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y REMUNERACIÓN Y RETRIBUCIONES. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020”**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Intervención*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, abril de 2020

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Mayra del Rocío Beltrán Alvarado'.

Mayra del Rocío Beltrán Alvarado

C.I. 0104828629

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico principalmente a Dios, por la vida y por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis hijos María José, Emilia y en la memoria de mi bebé Freddy, porque los amo infinitamente y por ser la principal motivación, y el pilar más importante de mi vida.

A mi madre Francia Alvarado, por su amor y cariño.

A mi hermana Diana, gracias por el apoyo incondicional, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis excompañeros, ahora colegas, María Belén Ortiz y Jonathan Trelles porque siempre estuvieron allí apoyándome, son excelentes amigos y grandiosos seres humanos.

## **AGRADECIMIENTO**

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo.

Primero agradezco a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y personal que hacen la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón”, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera quiero expresar mi gratitud a la Universidad Politécnica Salesiana, a mis profesores, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente, mi más grande y sincero agradecimiento a la Mg. Diana Carolina Zúñiga, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar los procedimientos de Reclutamiento, Selección, Remuneración, permitiendo establecer los lineamientos para el adecuado uso, determinando las labores a efectuarse, los responsables de las mismas y las necesidades de la organización que fue objeto de estudio con respecto a la gestión de recursos humanos en las dimensiones mencionadas.

## **Abstract**

The present work has the general objective of designing the Recruitment, Selection, and Remuneration procedures, allowing the establishment of guidelines for the proper use, determining the tasks to be carried out and those responsible for them, which allows determining the needs of the organization that was the object of study regarding the management of human resources in the aforementioned dimensions.

### **PALABRAS CLAVES TEMATICAS.**

- Recursos Humanos
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Remuneraciones

## Contenido

1.	Planteamiento del problema.....	11
2.	Justificación .....	11
2.1	Objetivos.....	13
2.1.1	Objetivo General.....	13
2.1.2	Objetivos Específicos .....	13
3.	Marco Teórico.....	13
3.1	Reseña histórica .....	13
3.2	La administración de recursos humanos .....	14
3.2.1	Técnicas del ARH.....	16
3.2.2	La ARH como responsabilidad de línea y función de Staff .....	17
3.3	Administración.....	19
3.4	Procesos .....	19
3.4.1	Beneficios de los procesos.....	21
3.5	Procedimientos.....	21
3.5.1	Clasificación de los procedimientos .....	23
3.5.2	Objetivos e importancias de los procedimientos .....	23
4.	Marco metodológico.....	24
4.1	Enfoque de estudio.....	24
4.2	Alcance del estudio .....	25
4.3	Método .....	25
4.4	Técnica.....	25

4.5	Población de estudio .....	26
4.6	Plan de análisis.....	26
4.7	Aspectos éticos .....	27
5.	Conclusiones .....	28
6.	Recomendaciones .....	29
7.	Anexos .....	30
8.	Introducción .....	33
9.	Antecedentes .....	33
9.1	Proceso de reclutamiento de personal .....	33
9.2	Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS).....	35
10.	Alcance .....	37
10.1	Técnicas e instrumentos .....	38
11.	Definiciones .....	38
12.	Responsables.....	39
13.	Políticas.....	40
14.	Procedimiento .....	41
15.	Diagrama de flujo .....	42
16.	Anexos del proceso de Reclutamiento .....	43
17.	Introducción .....	45
18.	Antecedentes .....	45
18.1	Proceso de selección de personal.....	45



19.	Alcance .....	46
20.	Definiciones .....	46
21.	Responsables.....	47
22.	Políticas.....	48
23.	Procedimiento .....	49
24.	Diagrama de flujo .....	50
25.	Anexos de Selección de personal.....	51
26.	Introducción .....	53
27.	Antecedentes .....	53
27.1	Los sistemas de retribuciones o compensaciones .....	54
27.2	Código de trabajo.....	54
28.	Alcance .....	57
29.	Definiciones .....	57
30.	Responsables.....	58
31.	Políticas.....	59
32.	Procedimiento .....	59
33.	Diagrama de flujo .....	60
34.	Anexos del proceso de Remuneración y Retribuciones .....	61
35.	Referencias.....	62

## **1. Planteamiento del problema**

Los problemas por los que ha atravesado el departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón al carecer del manual de procesos y procedimientos son varios tales como: falta de definición clara de funciones para los procesos, la optimización del tiempo para algunos recursos, entre otros; lo que, muchas de las veces circundado en la subjetividad que podría existir en los procesos. Con base a la problemática que ha causado en la empresa el no contar con un manual de procesos y procedimientos, se ha visto la necesidad de establecerlos en pro de la mejora organización.

Es de suma importancia la estandarización de procesos, ya que esto facilitará el realizarlos correctamente siendo una herramienta guía, además servirá como soporte para el desarrollo de todas las actividades y un instrumento vital para el control interno de la organización.

Al no contar con este insumo, la organización tiene varias desventajas como: conflictos internos por falta de conocimiento y diferencia de criterios, incumplimiento tanto de normas como funciones y procesos por parte del departamento, retrasos, demoras, pérdida de tiempo, duplicidad de información, esfuerzo en el trabajo, costos innecesarios, procesos y procedimientos mal definidos, afectando significativamente en las actividades del departamento de Recursos Humanos, dando resultados insatisfactorios para la organización.

## **2. Justificación**

El manual de procesos y procedimientos es un documento importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades para un fin concreto; ayuda a orientar las diferentes actividades y responsabilidades de cada grupo humano dentro de la organización, constituye una estrategia de formación y adiestramiento para el profesional que ingresa, aun

cuando se den cambios del personal que administra el proceso. Su existencia garantiza que el trabajo no sea interrumpido ni personalizado, porque las normas y los procedimientos se mantienen. Este instrumento evita la repetición de información y sobrecarga de trabajo, y además reduce la frecuencia de explicaciones e instrucciones al nuevo colaborador que se incorpora a esta función. Con su aplicación, se espera un incremento significativo en las mediciones de productividad y eficiencia de la empresa.

Al contar con un manual definido y autorizado, permite que la información con la que cuenta este documento sea de consulta permanente y sirva de apoyo en la mejora continua de las actividades, delimitando funciones y responsabilidades del personal, estableciendo controles administrativos, facilitando la toma de decisiones, evitando consultas continuas a las áreas, y en la implantación de procedimientos incorrectos. Es una herramienta para un entrenamiento efectivo y de capacitación, la utilización de este insumo elimina confusiones, incertidumbre, siendo una guía de consulta y de trabajo para ejecutar.

La finalidad del insumo es introducir la mentalidad de cambio dentro de las personas que conforman la organización y también promover la cultura de servicio, participación y cooperación, a fin de que la imagen institucional se fortalezca. El propósito del proceso es permitir que el personal se consolide progresivamente como un grupo de alto desempeño (Heras, 2011).

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Elaborar un manual de procesos y procedimientos de los subsistemas de talento humano: reclutamiento, selección; y remuneración y retribuciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Señor de Girón”.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Construir un marco teórico que sustente los subsistemas abordados en la investigación.
- Diagnosticar la situación actual y/o problemática de la empresa.
- Describir los procesos de reclutamiento, selección y remuneración.

### **4. Marco Teórico**

#### **4.1 Reseña histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", es una institución financiera, regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; fundada el 13 noviembre de 2002, con 52 personas que deciden conformarla, como una respuesta a la necesidad de servicios financieros en la zona, incluyendo a los sectores que tradicionalmente han estado excluidos del ahorro y el crédito. Cuenta con reconocimiento jurídico mediante Acuerdo Ministerial 013, otorgado por la Sub Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social del Austro.

La institución potenció sus actividades en Girón, provincia de Azuay, apoyando a sus asociados en las diferentes actividades micro productivas y de desarrollo, existiendo un universo

de posibilidades para el emprendimiento en esta localidad, que tiene como ejes principales de su economía, la agricultura, ganadería, turismo, comercio y servicios. Transcurrido un tiempo, fortalecida y afianzada en la mente de la comunidad, emprende nuevos retos, decidiendo extender su cobertura a otras áreas geográficas, así, en el año 2004 amplía sus horizontes llegando al Cantón San Fernando, en el 2005 se ubica en Cuenca, en el 2011 en Paute y por último se acercó más a su gente con Agencias en La Asunción y San Gerardo en octubre de 2011.

Gracias a la confianza de sus más de diez mil socios, se ha podido contribuir al desarrollo tanto individual como colectivo de quienes habitan en las zonas de influencia (Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, 2018).

#### **4.2 La administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos como los objetivos, las personas, las técnicas y la organización. Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible (Chiavenato, 2007, p. 111)

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo (Luna, 2008).

Es definida como el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones (Castillo, 2006).

También se definen la Administración de Personal como “el área relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados (Byars y Rue (1983).

Otro autor visualiza la Administración de Personal como: “La planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración, y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización”. Esta definición destaca la aparición de los procesos administrativos como esquemas operativos de la gestión de personal. (Castillo, 2006)

Es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos, de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, obteniendo sus resultados óptimos (Pigors y Myers, 1986).

Este proceso es aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, salud, conocimientos, habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general. Los conocimientos, experiencia, y

habilidades, son parte del patrimonio personal del trabajador, las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias; no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores; al contrario, solamente contará con el si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma. Los trabajadores prestan un servicio a cambio no sólo de remuneración económica, sino de estabilidad emocional. (Benavides, 2015).

La ARH es un área interdisciplinaria ya que se relaciona con varios campos del conocimiento de la psicología; pues se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos (Chiavenato, 2007).

La ARH consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados que se operativizan a través de cinco procesos básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Los asuntos tratados se refieren a aspectos internos y aspectos externos o ambientales, llamados también subsistemas de ARH (Fernández, 2014).

#### **4.2.1 Técnicas del ARH**

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Integración

- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Desarrollo del personal

Técnicas de la ARH aplicadas directamente sobre las personas se describen a continuación: Reclutamiento, entrevista, selección, integración, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Las que son aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:

1 – Cargos ocupados: Análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos, higiene y seguridad.

2 – Planes genéricos: Planeación de recursos humanos, banco de datos, plan de beneficios sociales, plan de carreras, administración de salarios (Mondy, 2010).

La ARH es contingencial, ya que depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. No constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales (Chiavenao, 1999).

#### **4.2.2 La ARH como responsabilidad de línea y función de Staff**

Toda la organización, comparte la responsabilidad del Área de Recursos Humanos. Ya que es una responsabilidad de línea, cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño y una función de staff, asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe. El



organismo de staff de Recursos Humanos además de consejería y consultoría, asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados (Beltrán, 2020).

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logre sus objetivos individuales. Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, estas pueden definir los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007).

Los objetivos de la ARH consisten en la planeación, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (Chiavenato, 1999).

### **4.3 Administración**

La administración se auxilia de las otras ciencias y técnicas para lograr objetivos de las diferentes empresas y organizaciones. Es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra, pues siempre tiene la necesidad de vivir mejor. Según el autor la administración ha sido sistematizada producto a ciencias que se conocieron con anterioridad, ante ello resalta la metáfora que la administración es como un árbol, donde indica que los nutrientes que dan vida a la planta son como la filosofía que es la madre de todas las ciencias y que alimenta a cada una de ellas. Es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas (Condezo, 2018).

Este autor indica que es la manera de integrar a las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear organizar, dirigir, y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2007).

Se definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Hitt, Black y Porter, 2006).

La administración es como un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización (Reinaldo O. Da Silva, 2002)

### **4.4 Procesos**

La palabra proceso viene del latín processus, formado por ("adelante") y cadere ("caminar"), por lo que su significado original ya contempla la acción e ir hacia adelante,

de avanzar en una trayectoria determinada y, por semejanza, avanzar en el tiempo. Es un término empleado en una enorme variedad de contextos, sobre todo técnicos o industriales, pero siempre conservando ese sentido original (Raffino, 2019).

Un proceso es un conjunto de tareas y actividades lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, quienes reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no (Barros, 1994).

La palabra procesos se la usa cuando se tiene un estado inicial y uno final de algún cuerpo, sistema o ambiente, entre los cuales se da una transformación, desplazamiento o cambio de alguna naturaleza. En Administración y Gestión de Talento Humano, se entiende como procesos al flujo de actividades que se producen entre los diversos componentes de una empresa u organización. Es de esta manera que los procesos administrativos son las diferentes operaciones que la organización pone en marcha para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades (Cerón, 2014).

Los procesos por lo tanto son el conjunto de actividades que transforma los elementos de entrada (insumos) con el fin de obtener un resultado (productos o servicios). La organización puede presentar un conjunto de procesos y relaciones de entradas y salidas. Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.

- Se puede identificar tiempos, recursos, responsables (Barros, 1994).

#### **4.4.1 Beneficios de los procesos**

- **Planificación.** Se trata de la proyección a futuro de las necesidades, objetivos y pasos a seguir por la empresa.
- **Organización.** Combinación de los recursos disponibles para el trabajo con el personal capacitado para hacerlo, de la mejor manera, con tal de cumplir con los objetivos trazados anteriormente.
- **Dirección.** Orientación y guía de las labores, así como estímulo y cooperación, a modo de poder cumplir los objetivos trazados. Es equivalente a la “estrategia” empresarial.
- **Control.** Aquí hablamos del feedback, la evaluación, la comprobación de que las cosas se estén dando como se debe, o la lectura de cómo se dieron para corregir defectos del proceso general. (Raffino, 2019)

#### **4.5 Procedimientos**

“Conjunto de acciones ordenadas y finalizadas, es decir orientadas a la consecución de una meta”. A partir de esta definición parecen derivarse tres características clave de la naturaleza de un procedimiento. En primer lugar, se trata de una secuencia de acciones que forman un sistema de pasos sucesivos, pasos que hay que conocer declarativamente y saber aplicar (Chauca, 2015).

No se trata de la práctica de ensayo o error, es decir, de una serie de actos sin orden fijo, sino que exigen un orden de prioridad. Finalmente, no se trata simplemente de saber hacer una serie de acciones, sino que al mismo tiempo se precisa saber por qué y para qué se hace. Por tanto,

de alguna manera hay que proponerse un objetivo o descripción de tarea finalizada. (Beltrán, 2020).

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir de un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores (Melinkoff, 1990).

El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero (Gomez, 1993).

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, es un procedimiento por escrito, Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica. También puede referirse:

- A tareas y trabajo individuales, por ejemplo, como operar una máquina de contabilidad.
- A practicas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- A practicas generales en área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras (Sepulveda, 2002).

Es una guía detallada que muestra ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo es la secuencia de actividades relacionadas entre sí y su forma de ejecución que llevadas a la práctica constituyen una estación de trabajo; el procedimiento describe o representa

gráficamente a las actividades que son parte de un proceso. Usándolos adecuadamente, se ganan dos cosas:

- Precisión y velocidad, si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia.
- Siendo una empresa puede beneficiarse igualmente, asegura que para todos los trabajos clave del negocio se tengan métodos y procedimientos escritos que documenten la mejor experiencia de la organización (Beltrán 2020).

#### **4.5.1 Clasificación de los procedimientos**

- Procedimientos de línea o sustantivos. -Son los que están relacionados con las funciones principales que desarrollan los órganos de una institución y que están referidos a su objetivo ocupacional. Estos están relacionados con los servicios que solicita o requiere el público usuario.
- Procedimientos Internos o adjetivos. - Son los procedimientos que están relacionados con las funciones complementarias o asesoramiento y apoyo que desarrolla una institución. Están relacionados con las áreas de personal, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento (Chauca, 2015).

#### **4.5.2 Objetivos e importancias de los procedimientos**

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Evitar la pérdida de información por errores que se den a causa de desconocimiento de las tareas específica.

- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general y el uso adecuado del equipo.

El hecho es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo (Chauca, 2015 pág. 27).

## **5. Marco Metodológico**

### **5.1 Enfoque de estudio**

El enfoque de estudio de naturaleza cualitativa cuyo origen se encuentra en las ciencias sociales, implica reconocer los límites de la medición numérica de variables en tanto esta deja de lado significados subjetivos para la comprensión detallada de los fenómenos. Es así que el enfoque cualitativo permite al investigador abordar con especificidad algunos temas de indagación manejando, de ser necesario, preguntas e hipótesis previas al acercamiento con las unidades de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Aquí se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. También se guía por temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernandez, 2010).

## **5.2 Alcance del estudio**

A partir de iniciar un proyecto de investigación, se planteará el problema que quiera esclarecer, lo cual le podrá ayudar a poner en orden sus ideas y definir a las variables y también contribuirá a ubicarlo en el contexto que llevará a cabo la investigación. Una vez realizada la revisión de la literatura y afinamos el planteamiento del problema, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá, que puede tener alcances de estudios exploratorios, descriptivos correlacionales, y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación (Hernandez, 2014)

## **5.3 Método**

El concepto de método alude al “camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual”. El método científico constituye el elemento esencial de toda ciencia erigiéndose como el medio para dilucidar las cuestiones investigadas a través de la observación, clasificación, demostración e interpretación de los fenómenos objeto de estudio, posibilitando así la predicción y explicación de cuestiones relevantes (Pulido, 2015).

## **5.4 Técnica**

El concepto de técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos. Son, por tanto, elementos del método científico. Métodos y técnicas no deben ser confundidos porque, aunque ambos conceptos responden a la pregunta cómo hacer para alcanzar un fin o resultado propuesto, el método es el



camino general de conocimiento y la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico. La entrevista, la observación, o el uso de fuentes de información secundarias, son algunas de las diferentes técnicas más utilizadas en la investigación social (Pulido, 2015).

## **5.5 Población de estudio**

La población con la que se trabajó corresponde a la dirección departamental de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", la cual está representada por la Ingeniera Verónica Delgado, jefa del departamento de Recursos Humanos. Considerando el tamaño de la población, no se aplicaron criterios de muestreo y la información fue procesada con criterios de saturación.

## **5.6 Plan de análisis**

Todo el análisis y elaboración de la información de los datos obtenidos son la llave en una investigación cualitativa, analizar la información supone organizar formas de establecer categorías, modelos, unidades descriptivas, además de interpretar la información, dando sentido y significado al análisis, explicando las categorías, buscando relaciones entre las dimensiones descriptivas. Un plan de análisis de datos es un mapa de ruta sobre cómo organizar y analizar los datos de una encuesta, este plan debería ayudar a lograr tres objetivos relacionados con el propósito que se establece antes de comenzar la encuesta:

- Responder las preguntas principales de tu investigación.
- Usar preguntas de encuesta más específicas para comprender esas respuestas.

- Separar a los encuestados en segmentos para comparar las opiniones de diferentes grupos demográficos (Simao, 2010).

Cuando se planifica las entrevistas, elaborar preguntas generales de investigación que se desee responder mediante un cuestionario, con el objetivo de obtener la opinión de la persona a la que se le va a realizar la entrevista y obtener los resultados necesarios. Las preguntas, ayudará a refrescar los objetivos para poder planificar como organizar el análisis con los datos y respuestas que se solicitan para la investigación. Para obtener una comprensión más profunda de los datos, se debe organizar, pensamientos atribuyendo las preguntas específicas para la encuesta a cada pregunta general de investigación. Así, cuando llegue el momento de crear un informe final eficaz, saber exactamente qué datos se necesita para responder las preguntas principales (Beltrán, 2020).

## **5.7 Aspectos éticos**

Con la finalidad de garantizar un manejo ético de la información obtenida a través de las técnicas aplicadas se procedió, en primer lugar, a solicitar la respectiva autorización a los directivos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón con la finalidad de desarrollar el trabajo de campo en sus instalaciones y organizar las sesiones de entrevista.

Además, previo a la aplicación de las entrevistas, se realizó una reunión con la Gerenta General y la jefa del departamento de Recursos Humanos para socializar el desarrollo de la investigación y solicitar la respectiva colaboración, además de firmar un documento de confidencialidad por mi parte.

## **6. Conclusiones**

Los manuales de procesos y procedimientos son una herramienta de trabajo que contribuye al cumplimiento eficaz, estos resultan indispensables y necesarios para cualquier organización, gracias a ellos se logra mayor eficiencia de los recursos, ya que facilitan la estandarización de los procesos y preservación del conocimiento adquirido por la cooperativa.

También contribuyen al crecimiento y desarrollo de la misma, ayudan a la organización y coordinación entre los departamentos existentes para poder realizar los procesos de excelente manera y evitar problemas tanto internos como externos.

En este sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todas las personas que, bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a la empresa y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Su finalidad es asegurar la información y sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento para todo el personal profesional.

El presente manual de procesos y procedimientos servirá como medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo. Es decir, facilitara el aprovechamiento del Talento Humano.

## **7. Recomendaciones**

- Cumplir con la implementación de procesos, deberes y responsabilidades que están descritos en los manuales detallados.
- Revisar periódicamente cada uno de los manuales, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva.
- Dar a conocer el contenido de cada uno de los manuales a todos y cada uno de los miembros que tengan que ver directamente con cada proceso.
- Proveer de al menos una copia completa de los manuales y que este a la total disposición de gerencia, jefe departamental, jefe de recursos humanos y asistente en el caso que tuviese, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.
- Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez más cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la institución.
- Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la institución, enfocando los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de la institución.

## 8. Anexos



### FORMATO DE ENTREVISTA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

**Departamento al que pertenece:**

**Fecha:**

**Hora:**

1. ¿Cuáles son los problemas que el departamento de RRHH de la Cooperativa de ahorro y Crédito Señor de Girón atravesado por carecer de manuales de procesos y procedimientos?, ¿Por qué la empresa necesita contar con estos insumos?

.....

.....

.....

2. ¿Cuál es la importancia y cuáles son los beneficios de la implementación del Manual de procedimientos?

.....

.....

.....





## MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO,  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN,  
PERIODO 2020

### OBJETIVO:

Atraer candidatos cualificados,  
para que aporten al desarrollo  
de la Cooperativa.



BELTRAN ALVARADO  
MAYRA DEL ROCIO

## **9. Introducción**

El reclutamiento de personal es un procedimiento que se ejecuta con la finalidad de buscar candidatos potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cubrir una determinada vacante dentro de la organización. Siendo como objetivo atraer candidatos cualificados en función de las exigencias y desarrollo de la cooperativa. Entre las ventajas del proceso de reclutamiento se puede mencionar:

- Acceso a más talento
- Ahorro en formación
- Mas competitividad
- Resultados inmediatos

## **10. Antecedentes**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón" es de total importancia el contar con un manual de procesos de Reclutamiento, ya que de esta manera se identifica al postulante adecuado para luego proceder a una correcta selección.

El presente manual de procesos para diseño de puestos fue elaborado en base a las necesidades organizacionales de la cooperativa, la misma al no poseer esta herramienta se ve en una desventaja institucional y tiene la necesidad de la elaboración de este insumo.

### **10.1 Proceso de reclutamiento de personal**

El sistema de Reclutamiento de personal, debe ser claro e incluirse como política interna ya que este debe garantizar la calidad del personal nuevo para la organización. Para este proceso, es



indispensable conocer acerca de los requerimientos que exige el puesto que se va a cubrir. El insumo de este proceso será el descriptivo del cargo al que pertenece el puesto vacante. Para reclutar personal, se cuenta con algunas fuentes, que se describe a continuación:

- Base de Datos Interna. - La Cooperativa, debe contar con una base de datos de reclutamientos anteriores, que se conforma de hojas de vida en formatos estándar y clasificados de acuerdo a los cargos que aplicaron o a la formación que tienen en sus hojas de vida. Esta fuente no es muy eficiente en cuanto que existe la probabilidad de que hayan sido seleccionados por otras empresas. Hay que aclarar, que el reclutamiento no es más que hacer un llamamiento a personas cuyo perfil se ajuste a las necesidades de la Cooperativa, en cuanto al puesto vacante.
  - Llamamiento Público. - En este caso, se deberá publicar en el diario de mayor circulación de la ciudad o con anuncios en sitios estratégicos como universidades y el caso lo permite, donde se indique el cargo a cubrir, los requisitos mínimos y la dirección electrónica a la cual el interesado podrá enviar su hoja de vida.
  - Tipo de institución
  - Cargo que desea ocupar
  - Breve descripción de las funciones del cargo
  - Requisitos básicos para el cargo
  - Conocimientos básicos requeridos para el cargo
  - Fecha y dirección electrónica o postal para el envío de la hoja de vida.
- Bolsas de empleo: en la actualidad se maneja la colocación de empleados en forma tecnológica encontrando en varios espacios web promoción de personas que ofrecen sus servicios y conocimientos o viceversa la cooperativa podrá publicar sus requerimientos de

personal en dichos portales, considerando el rating para la ciudad de Cuenca y sus zonas aledañas.

- **Invitación Directa.** - En este caso, cuando se trata de cargos específicos o si no hubiera personas interesadas, la cooperativa puede enviar invitaciones a personas referidas que podrían ser empleados activos en otra institución, puede sonar tal vez poco ético, sin embargo implica una fuente de reclutamiento aceptada.
- **Personal interno.** - Este debe ser el primer análisis que la Cooperativa debe realizar y es el hecho de que personal de la Cooperativa tenga la opción de ascender, esto implica contar con personal comprometido con la institución, que conoce de los procesos internos y se puede utilizar como un factor motivacional. El primer paso para el reclutamiento, debe ser el de justificar la necesidad de un cargo, sea este porque se genera una vacante, por crecimiento de la cooperativa o por renuncia o despido de un empleado que haya estado ocupando dicho cargo; puede ser que se genere un cargo nuevo por el mismo crecimiento de la Cooperativa, en ambos casos se debe justificar la existencia previo al proceso de reclutamiento; con el gráfico antes mencionado se puede ver cuál sería el proceso para evitar desperdicios de recursos. (CoacGiron, 2009, Manual de administración de RRHH,).

## **10.2 Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS)**

Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

### **a) Misión**

Administrar el desarrollo del talento humano para lograr un desempeño eficiente y eficaz en la realización de sus tareas alineadas al cumplimiento de la misión, objetivos y metas

institucionales. Este órgano administrativo está representado por el director/a de Talento Humano.

b) Atribuciones y Responsabilidades

1. Formular instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas para la gestión del talento humano de la institución, en los aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, nombramientos, clasificación de puestos, remuneraciones, evaluación del desempeño, registro, control, desarrollo y bienestar laboral y salud ocupacional.

2. Establecer los procedimientos para la elaborar y ejecutar el Plan Nacional de Capacitación.

3. Coordinar la elaboración del Programa Anual de Incorporación de Talento Humano que responda al Manual de Clasificación de Puestos Institucional con base en competencias asignadas.

4. Coordinar la elaboración los proyectos de Estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

5. Administrar el Sistema integrado de Desarrollo Institucional Talento Humano y Remuneraciones.

6. Coordinar el proceso de Nómina y el Distributivo de Remuneraciones del Personal de la Superintendencia.

7. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores públicos.

8. Realizar el plan anual de política pública de la Dirección a su cargo.

9. Realizar las demás actividades que le asigne la autoridad competente.

c) Productos

1. Instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas para la gestión del talento humano de la institución, en los aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, nombramientos, clasificación de puestos, remuneraciones, evaluación del desempeño, registro, control, desarrollo y bienestar laboral y salud ocupacional.

2. Plan Nacional de Capacitación elaborado y ejecutado

3. Programa Anual de Incorporación de Talento Humano

4. Manual de Clasificación de Puestos Institucional con base en competencias asignadas.

5. Proyectos de Estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

6. Sistema integrado de Desarrollo Institucional Talento Humano y Remuneraciones.

7. Nómina y el Distributivo de Remuneraciones del Personal de la Superintendencia.

8. Informes de quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores públicos.

## **11. Alcance**

Este manual contempla las actividades y responsabilidades que deben desempeñar los órganos administrativos, comités, departamentos y agencias de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón".

El proceso de reclutamiento de personal debe ser realizado directamente por la Jefa de Talento Humano luego de la requisición por parte del jefe departamental y Gerencia.

## 11.1 Técnicas e instrumentos

En coherencia con el enfoque cualitativo, la técnica de recopilación de información escogida fue de entrevistas. Esta técnica fue aplicada a través de sesiones directas con la jefa de departamento de recursos humanos para el respectivo registro escrito de los datos.

El instrumento con el cual se obtuvo la información correspondiente a las variables de interés fue el cuestionario de preguntas de tipo estructurado. El mismo contó con ítems o preguntas abiertas que permitieron indagar con una mayor profundidad en algunas variables.

## 12. Definiciones

**Reclutamiento.** - Es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

**Reclutamiento Interno.** - Es un proceso de selección que la empresa lleva a cabo entre los empleados ya contratados de la organización, a través de la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transcendidos.

**Reclutamiento Externo.** - Es cuando una organización intenta cubrir una vacante con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento

**Requerimiento de personal.** - En una solicitud que realiza una empresa para poder contratar profesionistas de diferentes niveles y orientaciones.

**Perfil de cargo.** - Es la recopilación de datos de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.

**Convocatoria.** - Es una oferta laboral publicada y vigente; este estado los egresados que cumplen las condiciones de la oferta laboral pueden aplicar.

**Solicitud de empleo.** - Es el documento por medio del cual un aspirante se postula a un puesto de trabajo en una empresa.

**Vacante.** - Es un puesto laboral que está sin ocupar.

**Base de datos.** - Es una colección de información organizada, estos se organizan por campos, registros y archivos.

**Hoja de vida.** - Es un documento donde se incluye información biográfica, datos académicos y un detalle de la experiencia laboral.

**Curriculum.** - Es la expresión clara y concisa de tus datos personales, formación, experiencia profesional, certificados tanto laborales como de honorabilidad y valores añadidos adaptados al puesto que solicitas.

**Candidato.** - Es la persona que aspira a acceder a determinado cargo.

**Fuente de reclutamiento.** - Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los Recursos Humanos que necesita la empresa al generarse una vacante.

### **13. Responsables**

- Gerente General: Autoriza dar inicio al proceso luego de que el jefe departamental lo solicite, para luego dar a conocer al consejo administrativo.
- Jefe departamental: Realiza la requisición de personal, y participa de la entrevista final.
- Jefa de Talento Humano: Encargada de dar a conocer a los trabajadores actuales de la cooperativa la vacante a cubrir para ver si existe un posible candidato interno, caso contrario realizar la publicación de la vacante por los medios necesarios, receptar las carpetas de los candidatos, hacer la entrevista de preselección, realizar pruebas necesarias, comprobación

de referencias tanto personales como laborales del candidato, revisión en la pagina de la función Judicial.

- Candidato: Entregar hoja de vida, carpeta con documentos y certificados que afirmen lo indicado en el Curriculum, información verificada y clara sobre las responsabilidades de los cargos antes efectuados en otras empresas, solicitud de trabajo, y disponibilidad del candidato.
- Consejo de vigilancia: Solicita como se realizan los procesos.
- Consejo de administración: Dictamina, determina, regula o aprueba políticas de cada proceso y procedimiento de la cooperativa.
- Auditoria: Vela el cumplimiento de las políticas de los procesos. También dependiendo el calendario y el área se audita por ejemplo TTHH es realizado una o dos veces al año.

#### **14. Políticas**

1. Garantizar la igualdad de oportunidades.
2. Evitar cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología, o institución educativa.
3. Difundir las vacantes por diferentes medios.
4. Se deberá en una primera instancia realizar un reclutamiento interno, y en caso de no haber postulantes o quienes se postulen carezcan del perfil de la vacante se procederá a realizar un reclutamiento externo.
5. Se solicitarán referencias de posibles candidatos a los jefes de línea.
6. Para que un postulante entregue o envíe su hoja de vida, obligatoriamente debe llenar la solicitud de empleo.

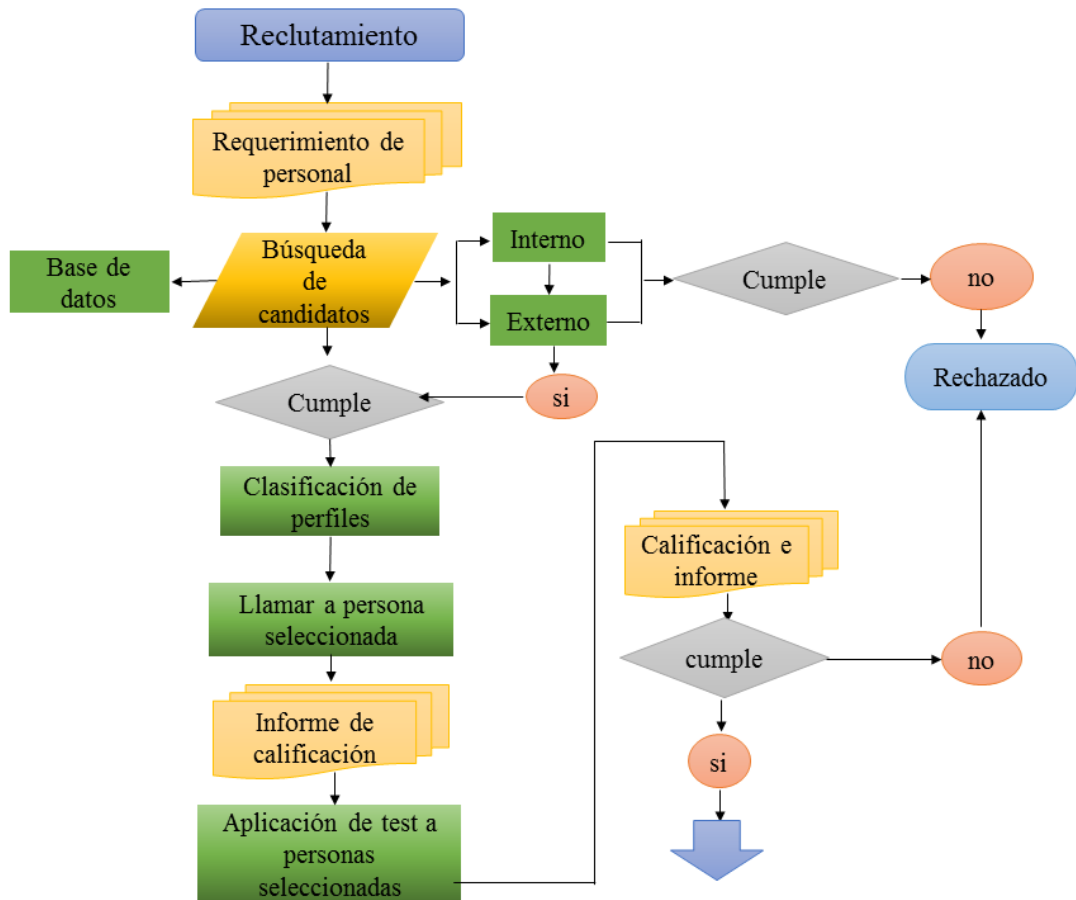
7. Para que un candidato pase a la siguiente fase deberá cumplir con los siguientes requisitos:
  - a. Cumplir con el perfil del cargo o mínimo tener la formación profesional requerida.
  - b. Haber aprobado el filtro de referencias.
8. Suministrar el número suficiente de personal en el momento oportuno
9. Disminuir el ausentismo laboral

## **15. Procedimiento**


- Se considera al personal existente, y en el caso de que no hubiera, se realiza una publicación externa.
- Necesidad de cubrir, crear o incrementar un puesto de trabajo.
- El jefe departamental o Gerencia General dará a conocer por escrito la necesidad de cubrir, crear o incrementar un puesto.
- El departamento de Talento Humano analizará la viabilidad y emitirá un criterio escrito.
- Gerencia General tendrá la decisión de continuar con el reclutamiento.
- De aprobarse el reclutamiento se realizará el levantamiento de un descriptivo del puesto para la publicación.
- Recolectar información sobre el perfil del puesto y analizar el cargo a cubrir con el fin de verificar o establecer algo adicional que no esté considerado en los descriptivos funcionales.
- Se procede a analizar los perfiles y con la convocatoria.
- Recepción de candidatos o postulantes



## 16. Diagrama de flujo



## 17. Anexos del proceso de Reclutamiento

	<b>Entrevista Registro de Información para Procesos</b>
Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____	
<p>Protocolo: a continuación, procederé a realizar unas preguntas que conciernen a conocer cómo se desarrolla el proceso de RECLUTAMIENTO al interior de la organización. Si usted considera que las preguntas realizadas no son suficientes para a posterior diseñar el proceso hágamelo saber con la finalidad de tomar nota de todo lo que sea necesario.</p>	
<p>1. ¿Cómo se define el proceso de Reclutamiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>2. ¿Cuál es el objetivo de este proceso para la Cooperativa?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>3. ¿Para qué cargos se utiliza este proceso? ¿Hay alguna excepción?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>4. ¿Cómo se desarrolla este proceso y quienes se encuentran a cargo de cada actividad para ejecutarlo?</p>	
<p>..... .....</p>	
<p>5. ¿Cuáles son las políticas de la ejecución de este proceso?</p>	
<p>..... .....</p>	



## MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL,  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN, PERIODO 2020

### OBJETIVO:

Contratar personal cualificado  
para cubrir la vacante requerida.



BELTRAN ALVARADO  
MAYRA DEL ROCIO

## **18. Introducción**

La selección de personal es un proceso del departamento de Recursos Humanos, que consiste en la elección de la mejor opción para cubrir alguna vacante ofertada.

Ventajas de realizar este proceso

- Reduce costos
- El contacto con el candidato puede ser más fluido.
- Permite ubicar al candidato adecuado para el puesto determinado
- Facilita la integración del trabajador a la empresa

## **19. Antecedentes**

Para la Cooperativa es de total importancia el incorporar al personal adecuado para ocupar la vacante disponible en su interior. El departamento de Talento Humano se encarga de realizar este proceso para lo cual debe asumir la responsabilidad de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto.

El presente manual de procesos para diseño de puestos fue elaborado en base a las necesidades organizacionales de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", la misma al no poseer esta herramienta se ve en una desventaja institucional y tiene la necesidad de la elaboración de este insumo.

### **19.1 Proceso de selección de personal**

La selección de personal, es un proceso del sistema de administración del talento humano, en el que se elige o selecciona la persona que va a ingresar en la institución a prestar sus servicios

profesionales. Para esto, es necesario realizar el proceso de reclutamiento de manera previa; es decir, no se puede proceder a seleccionar personal sin antes no haber realizado todo el proceso de reclutamiento. De igual manera, como el caso del reclutamiento, la selección requiere de pasos para cumplir con un objetivo, como dijimos anteriormente el insumo o entrada será el resultado de reclutamiento, pero ya como proceso, se debe considerar un mínimo de personas para la selección; sin embargo, dependiendo del nivel esta cantidad podría variar, a continuación, se puede observar las cantidades mínimas y máximas para iniciar un proceso de selección.

La cantidad mínima o máxima se da por la oferta de servicios para cubrir este tipo de cargos y también por la exigencia para el cargo que se desea cubrir. Por otro lado, las cantidades máximas permiten evitar una fuerte aglomeración de personas para un cargo, permitiendo seleccionar de manera rigurosa, pues previo a los test, entrevistas preliminares y pruebas técnicas, se debe realizar una selección en cuanto al cumplimiento de requisitos mínimos para el cargo.

## **20. Alcance**

Este manual contempla las actividades y responsabilidades que deben desempeñar los órganos administrativos, comités, departamentos y agencias de la Cooperativa.

El proceso de selección de personal debe ser realizado directamente por la Jefa de Talento Humano luego que el postulante cumpla con todos los requisitos y experticia necesaria que la vacante amerita.

## **21. Definiciones**

**Selección.** - Es un proceso mediante el cual el área de recursos humanos de una empresa se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

**Entrevista.** - Es la fase del proceso de selección donde el entrevistador analiza a fondo al candidato para comprobar su idoneidad para algún puesto ofertado.

**Pruebas psicométricas.** - Son aquellas en las que se evalúan la personalidad de un individuo, así como sus aptitudes.

**Test de conocimiento.** - Sirven para evaluar el grado de las nociones y habilidades con las que se ha formado una persona, así como también lo que ha aprendido fruto de su experiencia laboral, personal y/ o profesional.

**Informe de selección.** - Es el documento en que se informa acerca de los elementos que fueron observados a lo largo de la entrevista, valorando los aspectos más importantes a nivel conductual y competencial con el objetivo de encontrar a la mejor persona para el puesto y determinar si la persona seleccionada es la adecuada.

**Assesment Center.** - Es un método de evaluación situacional. Consiste en un conjunto de pruebas, que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.

**Candidato.** - Es la persona que aspira acceder a determinado cargo.

## **22. Responsables**

Para lo referente a recepción publicaciones y temas relacionados, lo maneja:

- Jefe de Talento Humano: Realiza todo lo referente a pruebas de conocimiento, inducción, exámenes preocupaciones, y posterior el contrato de trabajo que emite directamente la página del ministerio; se llena cláusulas como nombre, cargo y sueldo del trabajador y se imprime para las firmas correspondientes.

- Jefe inmediato: Entrevista final.
- Gerente General: Revisión de calificaciones y actitudes de postulantes para dar la aprobación.
- Candidato: Cumplir con todos requisitos necesarios para cubrir la vacante.
- Consejo de vigilancia: Solicita como se realizan los procesos.
- Consejo de administración: Dictamina, determina, regula o aprueba políticas de cada proceso y procedimiento de la cooperativa.
- Auditoria: Vela el cumplimiento de las políticas de cada proceso.

### **23. Políticas**

1. Garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de las personas seleccionas para el proceso.
2. El candidato que haya cumplido con el 70% de las exigencias del requerimiento de personal, pasará a la siguiente fase.
3. Aplicar las pruebas de conocimiento necesarias a los aspirantes seleccionados.
4. Seleccionar las pruebas psicométricas idóneas de acorde al cargo solicitado.
5. La entrevista se llevará a cabo una vez identificadas las carpetas con mejor puntaje para el cargo solicitado.
6. La entrevista será realizada por el Jefe de Talento Humano
7. Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del desempeño de cada colaborador.

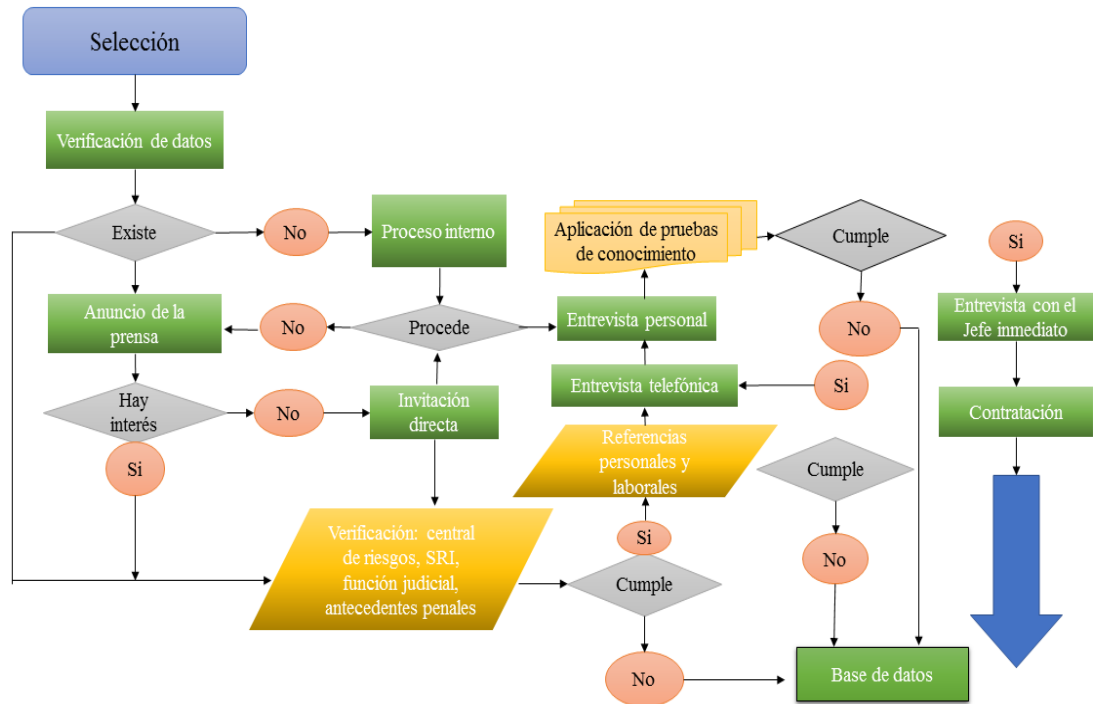
8. Realizar únicamente dos tipos de contratación, temporal o permanente, evitando la subcontratación en todos los puestos y niveles de la empresa.

#### **24. Procedimiento**


- Realizar la preselección de personal que cumple el perfil indicado.
- Verificar en la Central de Riesgos, SRI, Función Judicial, Antecedentes Penales.
- Revisar referencias personales.
- Confirmación de referencias laborales.
- Entrevista telefónica
- Entrevista personal con el jefe de TTHH.
- Entrevista con el jefe inmediato.
- Aplicación de pruebas de conocimiento.
- Verificaciones, calificaciones, y actitudes del postulante para luego llevar a revisión con Gerencia
- Contratación.



## 25. Diagrama de flujo



## 26. Anexos del proceso de Selección de personal

	<b>Entrevista Registro de Información para Procesos</b>
Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____	
<p>Protocolo: a continuación, procederé a realizar unas preguntas que conciernen a conocer cómo se desarrolla el proceso de SELECCIÓN al interior de la organización. Si usted considera que las preguntas realizadas no son suficientes para a posterior diseñar el proceso hágamelo saber con la finalidad de tomar nota de todo lo que sea necesario.</p>	
1. ¿Cómo se define el proceso de Selección para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón?	
..... .....	
2. ¿Cuál es el objetivo de este proceso para la Cooperativa?	
..... .....	
3. ¿Para qué cargos se utiliza este proceso? ¿Hay alguna excepción?	
..... .....	
4. ¿Cómo se desarrolla este proceso y quienes se encuentran a cargo de cada actividad para ejecutarlo?	
..... .....	
5. ¿Cuáles son las políticas de la ejecución de este proceso?	
..... .....	



## MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:

PROCESO DE REMUNERACIÓN Y  
RETRIBUCIONES, PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN,  
PERIODO 2020

### OBJETIVO:

Lograr que todos los colaboradores sean compensados justa y equitativamente, retenerlos e insentivar el desempeño de los mismos.



BELTRAN ALVARADO  
MAYRA DEL ROCIO

## **27. Introducción**

La Remuneración y Retribuciones, es el proceso mediante el cual se realiza el pago o retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo.

Ventajas de realizar este proceso:

- Impulsa a la motivación y a la productividad
- Ayuda atraer y retener talento
- Alinea el trabajo del empleado con el éxito de la compañía

## **28. Antecedentes**

El presente manual de Remuneraciones y Retribuciones es realizado con la finalidad de permitir articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre no solo pagar sueldos justos sino también su eficiencia laboral. Buscando un punto de equilibrio económico que retribuya y beneficie la labor que desempeña cada uno de los empleados.

El sistema de retribuciones o compensaciones para los trabajadores, es un factor determinante con la capacidad de retener sus potenciales e incentivos cuando ponen en práctica todo su desempeño y de esa forma lograr metas.

Estableciendo que las horas extraordinarias o suplementarias sean compensadas monetariamente o remuneradas adicional al sueldo básico que posea según el cargo siendo este el valor establecido por la ley, también la entrega de bonos; incentivos para los empleados, como por permanencia o productividad. Beneficios no económicos; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Capacitaciones; Es uno de los aspectos fundamentales para los empleados, permitiendo que los trabajadores aumenten sus conocimientos en las áreas de interés e incentivarse para lograr ser profesionales que la empresa valore y califique.

## **28.1 Los sistemas de retribuciones o compensaciones**

Son muy importantes para retener, atraer y compensar a todos los trabajadores, esto con el fin de proporcionarle seguridad a la empresa para que tenga los mejores talentos y a su vez los trabajadores obtengan la remuneración según su desempeño y contribución.

El presente manual de procesos para diseño de puestos fue elaborado en base a las necesidades organizacionales de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón", la misma al no poseer esta herramienta se ve en una desventaja institucional y tiene la necesidad de la elaboración de este insumo.

## **28.2 Código de trabajo**

Art. 13.- Formas de remuneración.

En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 54.- Pérdida de la remuneración.

El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos. La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos. No podrá el empleador imponer indemnización al trabajador por concepto de faltas.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.

Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana. 2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.
3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno.

4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Art. 80.- Salario y sueldo.

Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.

Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el "Consejo Nacional de Trabajo y Salarios", o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código. (Código de trabajo, 2017).

## 29. Alcance

Este manual contempla las actividades y responsabilidades que deben desempeñar los órganos administrativos, comités, departamentos y agencias de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Señor de Girón".

El proceso de remuneración y retribuciones debe ser realizado directamente por la Jefa de Talento Humano para revisar horas y días laborados según marque el biométrico, se hará efectivo el momento que el jefe departamental autorice para luego continuar con la validación final del gerente y realizar el pago o no, de horas extraordinarias, suplementarias, descuentos por faltas o atrasos, para continuar con la realización de roles.

## 30. Definiciones

**Remuneración.** - Es el pago o la retribución que se ofrece a una persona por la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar en específico.

**Retribución.** - Es el salario o sueldo en forma de dinero o especie que percibe una persona por su trabajo.

**Sueldo.** - Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

**Hora extraordinaria.** - Son las cantidades de tiempo adicionales que un trabajador realiza sobre su jornada de trabajo, que normalmente suele ser una jornada de ocho horas.

**Hora suplementaria.** - Horas de trabajo realizadas fuera de la jornada legal del trabajo, o sea de las 40 horas semanales.



**Comisión.** - La comisión es la cantidad que se cobra por realizar transacciones comerciales que corresponden a un porcentaje sobre el importe de la operación.

**Aporte al IESS.** - Es el aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cargo del trabajador y es descontado de su remuneración mensual, podrá también asumirlo el empleador.

**Ingresos.** - Cantidad de dinero ganado o recaudado.

**Bono.** - Papel, tarjeta o documento que se puede canjear por una cantidad de dinero, un objeto o un servicio.

**Descuento.** - Es una reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio.

### **31. Responsables**

Este proceso está a cargo del el Jefe de Talento Humano; la remuneración asignada a cada cargo estará en función de la valoración del mismo.

- Jefe departamental: Revisión de marcaciones, horas extras, suplementarias de cada colaborador.
- Jefe de TTHH: Revisión, ingreso de valores, cierre del mes, pago de remuneraciones.
- Gerente general: Validación final.
- Consejo de vigilancia: Solicita como se realizan los procesos.
- Consejo de administración: Dictamina, determina, regula o aprueba políticas de cada proceso y procedimiento de la cooperativa.
- Auditoria: Vela el cumplimiento de las políticas de cada proceso.

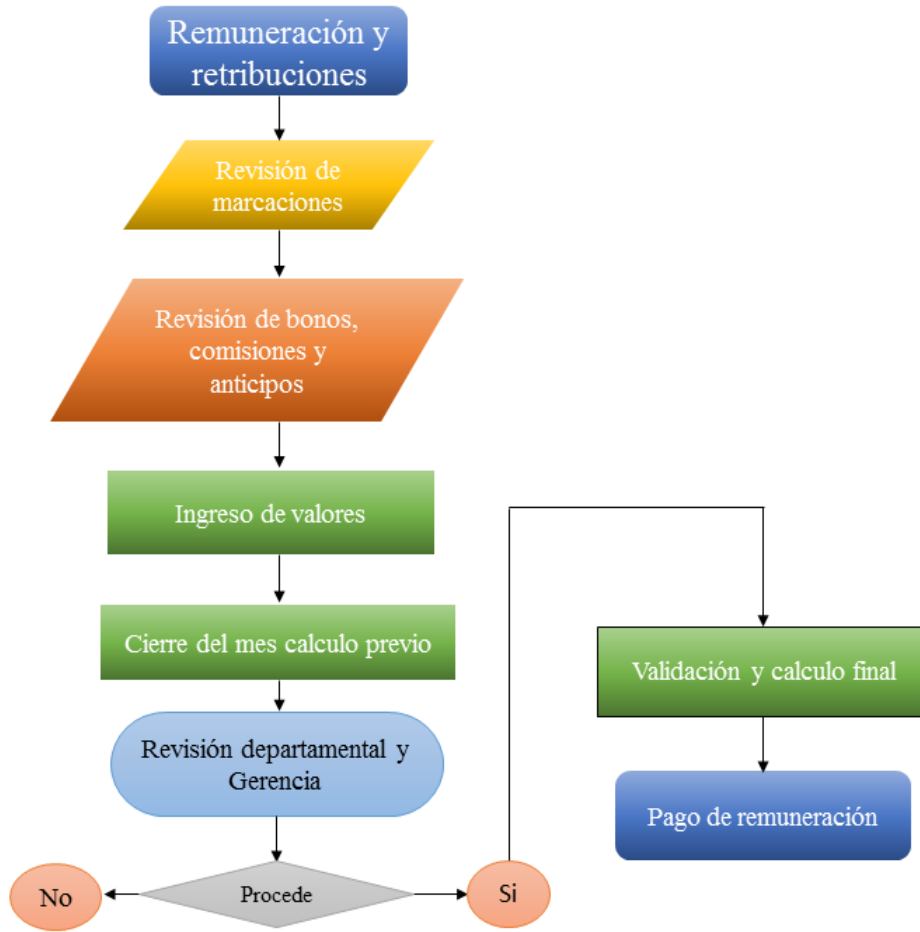
## **32. Políticas**

1. Todo trabajador gozara de los beneficios económicos sociales.
2. Promover la equidad, transparencia e igualdad de derechos en relación a la remuneración y compensación.
3. Mejorar condiciones del trabajo.
4. Actuar transparentemente en la nómina del personal en base a la legislación laboral vigente en cada país para no afectar en las prestaciones de los trabajadores.


## **33. Procedimiento**

- Habilitación del mes.
- Revisión de bonos y asignación de comisiones.
- Generación de anticipos personales.
- Ingreso de valores, préstamos, anticipos, uniformes, bonos, movilización, comisiones, sanciones, y horas extras.
- Cierre del mes, calculo previo,
- Revisión por el departamento de RRHH.
- Validación del cálculo final.
- Pago de remuneraciones.

### 34. Diagrama de flujo



### 35. Anexos del proceso de Remuneración y Retribuciones

	<b>Entrevista Registro de Información para Procesos</b>
Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____	
<p>Protocolo: a continuación, procederé a realizar unas preguntas que conciernen a conocer cómo se desarrolla el proceso de REMUNERACIONES Y RETRIBUCIONES al interior de la organización.</p>	
<p>Si usted considera que las preguntas realizadas no son suficientes para a posterior diseñar el proceso hágamelo saber con la finalidad de tomar nota de todo lo que sea necesario.</p>	
<p>1. ¿Cómo se define el proceso de Remuneraciones y Retribuciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>2. ¿Cuál es el objetivo de este proceso para la Cooperativa?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>3. ¿Para qué cargos se utiliza este proceso? ¿Hay alguna excepción?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>4. ¿Cómo se desarrolla este proceso y quienes se encuentran a cargo de cada actividad para ejecutarlo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>5. ¿Cuáles son las políticas de la ejecución de este proceso?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

## 36. Referencias

- Castillo, (2006). libro Administración de personal
- Benavidez, (2015). La Gestión del personal y su incidencia en el Mejoramiento continuo de la empresa PREPLAST, (Tesis de pregrado), Unidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Barros, (1994). Medición del grado de automatización de los procesos de una organización, (Tesis de pregrado), UPS, Guayaquil
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (McGraw-Hill Interamericana ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). Definición de administración. Obtenido de <https://definicion.de/administracion/>
- Mondy, (2010). Administración de Recursos Humanos
- Chiavenato, (1999). Administración de Recursos Humanos
- Condezo, (2018). Principios básicos de la administración, (Tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Perú.
- Hitt, Black y Porter, (2006). Administración.
- Reinaldo O. Da Silva, (2002). Teorías de la Administración
- Cerón, J. (Enero de 2014). La comunicación organizacional interna. El desarrollo organizacional. Ambato.
- Raffino, E. (23 de Mayo de 2019). Procesos.

- Raffino, M. (2019). *Proceso*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso/>
- Melinkoff, (1990). Los Procesos administrativos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, 2010. Metodología de la investigación
- Hernández, 2014. Metodología de la investigación 6ta edición.
- Pulido, (2015). Métodos y técnicas de investigación científica, (Artículo), Universidad de Cádiz, España.
- Simao, V. (2010). Una propuesta desde dentro. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Chauca, (2015). Desarrollo de un manual de Policías y Procedimientos para el departamento de control de operaciones en las Cooperativas de Ahorros y Crédito caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda. (tesis de pregrado). UPS, Quito
- Contreras, (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos
- Gómez, (1993). Sistema y Procedimiento Administrativo
- Sepúlveda, (2008). Métodos para la planificación
- Seps, (2012). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Código de trabajo, (2017).
- Manual de administración de recursos humanos, (2009). COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SEÑOR DE GIRON” LTDA.
- Pigors y Myers, (1986). Administración de personal