



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL

Tesis para la obtención del grado de

Maáster en

Gestión Empresarial

TÍTULO DE LA TESIS

**ELABORACIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MICROCREDITSA.**

Elaborado por:

- ✓ **Orlando Alberto Hernandez Meza.**
- ✓ **Marcos Zacarias Salgado Padilla.**

Tutor de Tesis:

- ✓ **Msc. Gonzalo Zúniga Morales.**

Managua, Nicaragua marzo 2022.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE CONTENIDO | 2 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 4 |
| I INTRODUCCIÓN | 5 |
| II ANTECEDENTES | 6 |
| III PLANTEAMIENTO SITUACIONAL | 9 |
| IV OBJETIVOS | 10 |
| V JUSTIFICACIÓN | 11 |
| VI MARCO TEÓRICO | 12 |
| 6.1 Caracterización de una empresa microfinanciera | 12 |
| 6.2 Manual de políticas y procedimientos..... | 14 |
| 6.3 Políticas..... | 15 |
| 6.4 Características de una política | 18 |
| 6.5 Procedimientos..... | 19 |
| 6.6 Procesos | 20 |
| 6.7 Tipos de Procesos..... | 21 |
| 6.8 Gestión del talento humano..... | 21 |
| 6.9 Proceso de la gestión del talento humano..... | 25 |
| 6.10 Diagrama de flujo | 27 |
| 6.11 Simbología del Diagrama de Flujo | 27 |
| VII DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO | 29 |
| 7.1 Descripción del tipo de trabajo a realizar, tipo de investigación y características del diseño | 29 |
| 7.2 Descripción del universo de estudio | 29 |
| 7.3 Fuente de información | 29 |
| 7.4 Tipo de información requeridas de las fuentes | 30 |
| 7.5 Instrumentos para la recopilación de datos para obtener información | 30 |
| 7.6 Procedimiento para la recolección de la información | 35 |
| 7.7 Procesamiento de la información | 36 |
| VIII CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN | 37 |
| 8.1 Entrevistas Gerencias | 37 |
| 8.1.1 Entrevista 1: Gerente General..... | 37 |
| 8.1.1.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 1 | 41 |
| 8.1.2 Entrevista 2: Jefe de gestión humana | 42 |
| 8.1.2.1 Análisis y Hallazgos de la Entrevista número 2..... | 46 |
| 8.1.3 Entrevista 3: Gerencia de Finanzas | 47 |
| 8.1.3.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 3 | 50 |
| 8.1.4 Entrevista 4: Gerencia de Negocio | 52 |

| | |
|--|------------|
| 8.1.4.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 4 | 55 |
| 8.1.5 Entrevista 5: Gerencia de administración | 57 |
| 8.1.5.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 5 | 60 |
| 8.1.6 Conclusiones finales de las entrevistas realizadas | 62 |
| 8.2 Encuesta a colaboradores..... | 66 |
| 8.2.1 Análisis y hallazgos de la encuesta..... | 73 |
| 8.3 Análisis e interpretación entre los resultados de las entrevistas y las encuestas. 75 | |
| IX CAPITULO II: PROPUESTA DE SOLUCIÓN | 77 |
| 9.1 Políticas de Microcreditsa para la gestión del talento humano..... | 77 |
| 9.2 Procedimientos de gestión de talento humano..... | 81 |
| 9.2.1 Reclutamiento de Personas | 82 |
| 9.2.2 Selección de Personas..... | 85 |
| 9.2.3 Contratación de Personas | 88 |
| 9.2.4 Inducción de Personas | 90 |
| 9.2.5 Evaluación al Desempeño..... | 92 |
| 9.2.6 Creación de nuevos Puestos..... | 95 |
| 9.2.7 Remuneración | 97 |
| 9.2.8 Pago de Comisiones | 100 |
| 9.2.9 Pago de Viáticos | 102 |
| 9.2.10 Incentivo anual | 104 |
| 9.2.11 Préstamos a colaboradores..... | 106 |
| 9.2.12 Formación y Capacitación a las personas..... | 108 |
| 9.2.13 Aprobación de estudios de postgrados y maestrías | 111 |
| 9.2.14 Aprobación de estudios de pregrado y técnicos..... | 114 |
| CONCLUSIONES. | 115 |
| RECOMENDACIONES | 117 |
| BIBLIOGRAFÍA | 118 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Simbología ANSI para diagrama de flujo, tomado de la web. | 28 |
| Figura 2: Encuesta Colaboradores, actividades para integrarse. | 66 |
| Figura 3: Encuesta Colaboradores, actividades para inducción..... | 67 |
| Figura 4: Encuesta Colaboradores, tipos de capacitaciones..... | 67 |
| Figura 5: Encuesta Colaboradores, importancia de capacitaciones..... | 68 |
| Figura 6: Encuesta Colaboradores, cambios en políticas de remuneración..... | 68 |
| Figura 7: Encuesta Colaboradores, procedimientos para realizar tareas..... | 69 |
| Figura 8: Encuesta Colaboradores, implementar procedimientos..... | 69 |
| Figura 9: Encuesta Colaboradores, problemas que afectan el desempeño..... | 70 |
| Figura 10: Encuesta Colaboradores, acciones que evidencian un trato desigual. | 70 |
| Figura 11: Encuesta Colaboradores, clima laboral agradable..... | 71 |
| Figura 12: Encuesta Colaboradores, acciones que fomentan el clima laboral agradable..... | 71 |
| Figura 13: Encuesta Colaboradores, con procedimientos claros se evitarían muchos inconvenientes | 72 |
| Figura 14: Encuesta Colaboradores, se debe establecer lineamientos para mejorar la vida dentro y fuera de la empresa..... | 72 |
| Figura 15. Diagrama de flujo reclutamiento de personas..... | 84 |
| Figura 16. Diagrama de flujo selección de personas..... | 87 |
| Figura 17. Diagrama de flujo contratación de personas..... | 89 |
| Figura 18. Diagrama de flujo inducción de personas..... | 91 |
| Figura 19. Diagrama de flujo evaluación al desempeño..... | 94 |
| Figura 20. Diagrama de flujo creación de nuevos puestos..... | 96 |
| Figura 21. Diagrama de flujo remuneración..... | 99 |
| Figura 22. Diagrama de flujo pago de comisiones..... | 101 |
| Figura 23. Diagrama de flujo pago de viáticos..... | 103 |
| Figura 24. Diagrama de flujo incentivo anual..... | 105 |
| Figura 25. Diagrama de flujo préstamos a colaboradores..... | 107 |
| Figura 26. Diagrama de flujo formación y capacitación de personas..... | 110 |
| Figura 27. Diagrama de flujo aprobación de estudios de postgrados y maestrías.. | 113 |
| Figura 28. Diagrama de flujo aprobación de estudios de pregrado y técnicos..... | 115 |

I INTRODUCCIÓN

Créditos para la microempresa, sociedad anónima (Microcreditsa) es una empresa microfinanciera, de carácter Nacional, que inició operaciones en julio del 2015 en el municipio de Tipitapa. El enfoque de la empresa es la colocación de préstamos a microempresarios dedicados al comercio, servicios y pequeñas industrias.

La empresa cuenta con una estructura organizacional conformada por un gerente general, quien es la máxima autoridad ejecutiva; Un gerente de finanzas, quien se encarga de la administración financiera y dirige la contabilidad; Un gerente de administración, quien dirige el área de compras, servicios administrativos y gestión humana y un gerente de negocios, quien se encarga de dirigir las actividades crediticias y de cobranza en todas las sucursales, por medio de jefes de sucursales.

Microcreditsa, cierra diciembre del 2020, con 42 colaboradores a nivel nacional, de los cuales 8 conforman el área administrativa y 34 se ubican en las diferentes sucursales. De este personal en sucursales, 20 son oficiales de crédito y cobranza. En cada sucursal existe un jefe de sucursal que administra directamente el personal a su cargo.

La empresa cuenta con tres sucursales, ubicadas en: Tipitapa, Masaya y Jinotepe; esta última se creó en 2017. Tiene una casa matriz, ubicada en Tipitapa, donde se encuentra instalado el personal de dirección y administrativo.

En los primeros seis años de vida de la empresa, el enfoque gerencial se centra en el crecimiento de las operaciones, y el establecimiento paulatino de la estructura organizacional. En cuanto a la administración de personal, se asignan funciones y actividades entre las áreas existentes, realizando aquellas actividades básicas y más necesarias que la operación demanda.

Un Manual de políticas y procedimientos para la gestión del talento humano, le permitirá a la empresa contar con políticas y procedimientos documentados, para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a los colaboradores de la empresa.

II ANTECEDENTES

Durante los primeros cinco años de operaciones de Microcreditsa, no se consideró relevante la existencia de un área de gestión del talento humano para la administración del personal, debido a que el primer año únicamente se contaba con 5 colaboradores y al finalizar el año quinto se contaba con 25 colaboradores; por lo que las actividades propias de la administración del personal eran realizadas por diferentes áreas de las ya existentes.

Estas actividades estaban básicamente centradas en la incorporación de personal, elaboración de planillas de pagos, resolución de conflictos laborales y control de acciones de personal, sin embargo, no se documentaron las políticas y procedimientos.

El enfoque principal de la empresa ha sido la colocación y recuperación de los préstamos, por tal razón se dio prioridad al giro de negocio, omitiendo la gestión del talento humano.

A medida que la empresa crece, surge la necesidad de establecer un departamento que no solo se preocupe de asuntos administrativos, sino por la gestión del talento humano.

Se ha revisado el trabajo realizado por la División de Reclutamiento y Selección de Personal del poder judicial de República Dominicana, titulado “Manual De Políticas, Normas Y Procedimientos Para El Personal Administrativo (2007)”, se plantearon varios objetivos, en lo que destacan “Simplificar los procedimientos para facilitar el servicio y lograr mayor agilidad, imparcialidad, transparencia y efectividad en las acciones”, y “Proveer a los ejecutores de estos procedimientos, así como a los usuarios del servicio de una guía de acción laboral detallada que les permita llevar a cabo sus labores con efectividad y calidad”, concluyendo que la elaboración y aplicación de las políticas y manuales creará las directrices de los procedimientos con

lo que seguramente se evitarán errores, omisiones y todo esto en un servicio más imparcial, transparente y efectivo.

El trabajo anterior es relevante para nuestra tesis, ya que existe una marcada coherencia entre los objetivos que se plantearon para su diseño y las aspiraciones que nos proponemos lograr con nuestra investigación. La empresa obtiene un impacto positivo, ya que el ordenamiento genera una mejor administración de sus recursos.

Según tesis realizada por Silva Robles - Ruiz Pilamunga (2018), que tiene como título “DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE INCAMEP S.A”, y que plantean como objetivo general: Desarrollar las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, análisis y descripción de puestos para la gestión del talento humano de la empresa INCAMEP. Con esto se propusieron mostrar en un panorama general el tema de descripción de puestos, el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto de la empresa y las características de las personas que las desempeñan, así como también los métodos para obtener información para dichos análisis y determinar los objetivos de los mismos.

Este tema se relaciona con el trabajo investigativo que estamos desarrollando, porque recoge muchos componente y directrices que realzan la importancia de elaborar las políticas y procedimientos del área de talento humano, para ordenar las actividades, los procesos y las políticas; lo cual le permite a la empresa gestionar con mayor eficiencia y eficacia el talento humano.

Según tesis de grado realizada por Manuel Enrique Gómez, universidad internacional de Ecuador (2017); Titulada: “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SEGUPRINT CÍA. LTDA. Una empresa de servicios de seguridad privada en la ciudad de Quito, que ha visto la necesidad de planificar, diseñar, implementar y evaluar procesos sistemáticos y organizados, debido a que, en la prestación de servicios de seguridad, el aspecto más trascendental es la administración del talento

humano. El manual en cuestión contiene la declaración de la Política de Talento Humano Corporativa, los sistemas y subsistemas de admisión, aplicación, compensación, desarrollo de personas; necesarios para la organización de un inexistente departamento de Talento Humano, cuya misión fundamental en función de la planificación estratégica es, atraer, comprometer, mantener y desarrollar una fuerza laboral hábil y competente.

Esta tesis definitivamente tiene relación con nuestro tema de investigación, ya que el planteamiento situacional tiene similitudes, aunque las empresas sean de giros completamente distintos: Señalar la necesidad de ordenar procesos, de gestionar los recursos humanos de forma eficiente, de plantear la importancia de las personas para el éxito de las empresas, son elementos compartidos y objetivos comunes que se pretenden alcanzar con este trabajo investigativo.

Todos los antecedentes citados anteriormente, Tienen concordancia con el trabajo que estamos desarrollando, ya que además de lo mencionado en párrafos anteriores, nos muestra cómo las empresas e instituciones necesitan en un momento determinado y bajo circunstancias particulares la elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos para la gestión del Talento Humano.

III PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

En el mes de enero del 2021, la empresa promueve al cargo de jefe de Gestión Humana a una colaboradora con 5 años de antigüedad y poca experiencia en gestión del talento humano, bajo la dirección de la gerente administrativa, y desde la creación y oficialización del cargo, se le han ido trasladando funciones y tareas que anteriormente estaban dispersas entre las gerencias de la empresa.

Las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, remuneración y supervisión de los colaboradores se realizan en base a los procesos repetitivos implementados a lo largo de los primeros seis años de vida de la empresa. Los cuales son cambiantes en función de las necesidades y las circunstancias del momento; Es decir sin una planeación ni un proceso a seguir.

Se han generado algunas controversias en relación a los límites del área de gestión humana, o si le corresponde a ella u otra área el desarrollo de ciertas actividades; tales como: Quién debe estar pendiente de las capacitaciones del personal, sobre qué temas deben aprobarse estudios, quienes deben evaluar las remuneraciones salariales del personal, y otros relacionados con las personas colaboradoras de la empresa.

En otros casos se ha involucrado poco a gestión humana en asuntos operativos, tales como llamados de atención a colaboradores y traslados de personal entre sucursales, limitando al área al simple envío de los documentos soportes. Estas atribuciones las realizan los jefes de sucursales por ser quienes están en el día a día con el personal a su cargo, e interviene más el Gerente de negocios en estas decisiones por ser el jefe inmediato de estos. Hay momentos en que se han recibido llamadas para verificar referencias de colaboradores por documentos no emitidos por gestión humana. Este tipo de cosas se han corregido mediante correos indicando a los jefes de áreas que no deben emitir documentos oficiales de la empresa, que esa acción es exclusiva de gestión humana. De esta manera se han ido tratando de superar este tipo de controversias.

IV OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ❖ Elaborar un Manual de políticas y procedimientos para la gestión del talento humano en Microcreditsa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico de los procedimientos de la gestión del talento humano en Microcreditsa.
- ❖ Analizar las actividades y los procesos de los componentes de la gestión del talento humano.
- ❖ Diseñar las políticas funcionales que establecen los lineamientos generales de la gestión del talento humano.
- ❖ Diseñar un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilicen las entradas para proporcionar un resultado concreto en la gestión del talento humano.
- ❖ Determinar los procedimientos de los componentes de la gestión del talento humano.

V JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es importante porque le permitirá a la empresa Microcreditsa, contar con un manual de políticas y procedimientos acordes a los componentes de la gestión humana y ordenar los procesos, para tener un recurso humano capacitado, empoderado y comprometido, que contribuya a una mayor productividad.

La empresa se beneficia grandemente ya que, al contar con políticas y procedimientos claros y precisos, tendrá un manejo eficiente de los recursos humanos, mejora en los tiempos de respuesta de los servicios prestados y la satisfacción de los clientes; lo que le genera una ventaja competitiva, en un sector altamente competitivo, como lo es el de las microfinanzas. En este sentido, las empresas que logren gestionar de forma más eficiente los talentos humanos, están indudablemente en una mejor posición, frente a aquellas que ignoran esta verdad.

Se benefician los colaboradores, ya que, al haber políticas y procedimientos, se evitan controversias, conflictos, malos entendidos, duplicidad de actividades y tensiones persistentes, por el contrario, se fomenta un buen clima organizacional, crecimiento profesional y la estabilidad laboral. Los colaboradores se sienten identificados y producen mejores resultados en las empresas, donde desde un inicio se tienen las reglas claras en cuanto a políticas y procedimientos institucionales.

La empresa podrá contar con personal de nuevo ingreso, mejor seleccionado conforme las competencias determinadas para cada puesto, desarrollar y conservar el talento de las personas, un mayor control y seguimiento de la gestión de los recursos humanos, siendo esta la base para un crecimiento sostenible de las operaciones de la empresa.

VI MARCO TEÓRICO

6.1 Caracterización de una empresa microfinanciera

Las microfinancieras nacen en Nicaragua en los años 1990, con la desaparición de la Banca Nacional de desarrollo. Las primeras instituciones nacieron dentro de una perspectiva de llenar el vacío dejado por la banca estatal y, sobre todo, para cubrir la demanda insatisfecha de una gran parte de la población pobre, que no tenía acceso a los bancos privados.

Según la ley No. 769, ley de regulación de las microfinanzas establece: “Se considerará como Institución de Microfinanzas a las Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas, constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles, distintas de los bancos y sociedades financieras, cuyo objeto fundamental sea brindar servicios de microfinanzas y posean un Patrimonio o Capital Social Mínimo, igual o superior a cuatro millones quinientos mil córdobas (C\$4,500,000.00), o en su equivalente en moneda dólar de los Estados Unidos de América según tipo de cambio oficial, y que el valor bruto de su cartera de microcréditos represente al menos el cincuenta por ciento de su activo total.”

Esta definición contemplada en la ley, aplica para las instituciones microfinancieras que son reguladas o deseen regularse por CONAMI, dejando elementos claros establecidos, como son: Ser una empresa jurídica con o sin fines de lucro, contar con un capital mínimo actualizado por la resolución No. CD-CONAMI-002-02ENE28-2020, en C\$ 7,700,000.00, y poseer una cartera de microcréditos de al menos por el 50% de sus activos totales.

El registro de CONAMI, indica que existen 49 empresas de microfinanzas reguladas a nivel nacional y 70 instituciones que no lo están, para un total de 119 instituciones.

Existen otras empresas dedicadas a las microfinanzas, que son reguladas por la SIBOIF (Financieras que tienen 50% de microcréditos de sus activos totales, tales como financiera FDL), el MIGOB (Organizaciones no gubernamentales que intermedian fondos para microcréditos), la UAF (Empresas que no están reguladas por las demás instituciones, pero se dedican a prestar) y el MEFCCA (Cooperativas de ahorro y crédito)

Conforme el alcance del artículo 9 de la Ley No. 977 “Ley Contra el Lavado de Activos, el Financiamiento al Terrorismo y el Financiamiento a la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva” son sujetos obligados a informar a la UAF directamente y sin poder aducir reserva o sigilo de tipo alguno las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades bajo la forma de las siguientes Instituciones Financieras y Actividades y Profesiones No Financieras: “Las microfinancieras que estén fuera de la regulación de la CONAMI, independientemente de su figura jurídica”. (Punto 3, inciso b)

Esto implica que efectivamente todas las empresas microfinancieras deben estar inscritas en la UAF, y una vez completen los requisitos establecidos en la ley de microfinanzas, deben también inscribirse en el registro para ese fin.

Según la ley de microfinanzas, el Microcrédito es: “Créditos de pequeño monto, hasta por un máximo equivalente a diez veces el Producto Interno Bruto per cápita del país, destinados a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercio, vivienda y servicios, entre otros, otorgados a personas naturales o jurídicas que actúan de manera individual o colectiva, con negocios propios o interés de iniciarlos, y que serán devueltos principalmente con el producto de la venta de bienes y servicios del mismo. Estos créditos son otorgados masivamente utilizando metodologías crediticias especializadas para evaluar y determinar la voluntad y capacidad de pago del potencial cliente”.

En base a la definición anterior el monto máximo del microcrédito para el período 2021-2022 es de U\$ 19,136.00, según publica en su página, CONAMI.

Microcreditsa, en una sociedad anónima, dedicada a financiar microcréditos, inscrita ante la Unidad de Análisis financiero, con proyecciones para inscribirse ante la CONAMI en el año 2023, fecha en que se prevé, disponer del capital necesario para completar el proceso.

6.2 Manual de políticas y procedimientos

Según Álvarez Torres (1996) “Un manual de políticas y procedimientos, es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (Políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización”

En concordancia con este planteamiento los manuales de políticas y procedimientos se convierten en el fundamento de una empresa, ya que contienen lo que la empresa hace y cómo lo realiza, de modo tal que, con el cambio de personas, u otros factores que puedan incidir; no habrá gran incidencia, ya que se garantiza la operatividad sin contratiempos en la organización.

Los manuales son un instrumento para uso administrativo en el que se resumen las políticas institucionales y el detalle de actividades ordenadas para completar los procesos que se determinen necesarios para su funcionamiento. En muchos casos las políticas y los procedimientos existen de manera informal, por lo que al elaborar el manual se simplifica la operatividad de la organización y sus colaboradores.

En algunos casos cuando las empresas son pequeñas desarrollan un solo manual para toda la empresa, sin embargo, lo más acertado es elaborar manuales de políticas

y procedimientos en cada una de los departamentos o áreas que integran la empresa. Los manuales le facilitan a la organización el cumplimiento de los metas y objetivos de forma efectiva y ordenada. Cada organización tiene que realizar su propio análisis, para determinar el tipo y los alcances de sus manuales.

Álvarez Torres (2006), propone un contenido básico de un manual de políticas y procedimientos, el cual se detalla a continuación: Portada, Índice, Política de calidad (cuando aplique), Objetivos del manual, Bitácora de revisiones y modificaciones, Políticas, Procedimientos, Formatos Anexos.

Las políticas y procedimientos son necesarios, para mejorar la organización y el control de la misma, sirven como directrices para la toma de decisiones en las ejecuciones de los procesos de la empresa, por lo que es importante tener un amplio conocimiento de las actividades, normas internas, operatividad, marco legal y regulatorio; esto con el fin de optimizar el uso de los recursos que intervienen y facilitar la ejecución de los procesos.

6.3 Políticas

Para Chiavenato (2007) Las políticas “Son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales”. (pág. 120)

A la luz de este planteamiento las empresas deben establecer las políticas necesarias para orientar su gestión ya que, quienes no cuentan con políticas para el funcionamiento de sus operaciones, se verán implicadas continuamente en conflictos, deficiencias en la gestión, problemas de armonía laboral, duplicidad de tareas y una alta dependencia en las instancias superiores en la orientación de las tareas.

Expresa Chiavenato (2007) que: "Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos: a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización. b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización. c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en

el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables. b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral. c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado. d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización. b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización. c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de auditoría de recursos humanos a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización. b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización". (pág. 121-122)

Según plantea Álvarez Torres (1996) "Por un lado, las políticas mantienen una organización ordenada y por otro, las políticas deben ser pensadas y diseñadas para facilitar que las cosas se hagan correctamente. Las políticas bien desarrolladas

pueden ayudar a evitar el desorden dentro de una organización y políticas mal diseñadas pueden paralizar la organización” (pág. 27)

Conforme lo planteado, una política es un conjunto de orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado. En el campo empresarial, la política refleja la voluntad de los dueños de la empresa en cuanto a la forma en que esta debe funcionar; por lo que son las directrices, normas y lineamientos que deben seguir todos los que forman parte de la organización.

6.4 Características de una política (pág. 29 del IBIDEM)

- a. Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga.
- b. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento)
- c. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares
- d. Ayuda a las personas de nivel operativo a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección.
- e. Tiende a darle consistencia a la operación
- f. Es un medio para a todos se les trate equitativamente
- g. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección
- h. Ayuda a que todas las actividades, de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
- i. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

Entre las ventajas de la creación de un manual de políticas está en que provee un marco de acción donde el administrador puede operar libremente en función a los logros de los objetivos de la empresa, también las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles y jerarquías, y ayudan a generar un trato equitativo para todos los empleados.

Además, fomenta la sana competencia, y la correcta realización de las labores establecidas al personal, ahorra tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo,

evitando la repetición de directrices, por tal razón las políticas determinan la responsabilidad de cada unidad y puesto, en relación con el resto de la organización.

6.5 Procedimientos

Para Chiavenato (2007) los procedimientos “son guías de acción predeterminadas para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones”. (pág. 122).

Dicho planteamiento es base para entender que los procedimientos consisten en la determinación de los pasos que deben seguirse de modo lógico para la realización de actividades que permitan el cumplimiento de un fin establecido. El procedimiento es la ruta que se debe seguir para lograr un objetivo.

Según Álvarez Torres (1996); Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. (pág.35)

Los manuales de procedimientos determinan una apropiada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de información, proporcionan una visión integral de la empresa al personal, describen en forma minuciosa las actividades de cada proceso.

De manera puntual se pueden hacer procedimientos para la inducción al personal de nuevo ingreso, para la capacitación del personal, y todos aquellos que se determinen necesarios en el área de la empresa en base a los resultados del diagnóstico previamente elaborado.

6.6 Procesos

Para Chiavenato (2009), “un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno”. (pág. 16)

En base al planteamiento anterior entendemos que los procesos son un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Otra definición complementaria, que viene desde la aplicación del análisis, y según Bravo Carrasco (2013) “Los procesos es un conjunto de actividades e interacciones que transforman entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología Delaware apoyo y manejan información”. (pág. 27)

Lo anterior complementa que los proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente, y la gestión por funciones se centrada en los resultados de cada nivel jerárquico, prestando mayor atención a las funciones individuales de cada empleado; se transforme en una gestión que integre toda esa estructura e involucre a cada miembro de la empresa, con el fin de alcanzar el mejor resultado posible de cada proceso, añadiendo valor al producto final.

6.7 Tipos de Procesos (pág. 30 del IBIDEM):

Proceso Estratégico, de negocio y de apoyo

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera: La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes. La forma cómo se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y cómo se mantienen actualizados. La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas. La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes, es decir están asociados a los productos o servicios que presta una organización

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios.

Por tal razón, los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos, para poder generar productos o servicios a los clientes internos y externos de la organización, y se caracterizan por ser observables, medibles, mejorables y repetitivos.

6.8 Gestión del talento humano

Según expone Chiavenato (2007) "La administración de los recursos humanos (ARH) es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de

Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables”.

Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH”.

Desde la época de 1990, a la que se le llama también la era de la información, se empieza a hacer referencia a lo que actualmente se conoce como Gestión de Talento Humano que enfatiza la libertad y el compromiso para motivar.

Para R. Wayne Mondy (2010), “La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente todo administrador hace que se logren cosas a través de los

esfuerzos de otros, esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.” (pág. 4)

Chiavenato (2009), señala que el talento humano “se traduce en capital humano, siendo este el patrimonio invaluable que posee una organización, el cual debe ser potenciado y desarrollado para alcanzar la competitividad y el éxito empresarial. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros”.

Con este planteamiento, comprendemos que las personas en la organización adquieren mayor relevancia, y se convierten en un patrimonio que la empresa debe gestionar para tener éxito.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En muchas empresas el nombre del departamento puede variar entre: Recursos Humanos, Administración de Recursos Humanos, Gestión de recursos Humanos, gestión del talento y otros similares; Las funciones, incidencia, importancia y visión del área ha sido cambiando y transformándose, a punto que para las empresas modernas, la gestión del talento humano puede ser parte de una visión estratégica, para otras es su verdadero capital, para otras es la función más importante que genera el éxito institucional.

Según Abril Freire (2008), “La Gestión del Talento Humano es, entonces, la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y, sobre todo, dar su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante y desafiante, en talento organizativo”. (pág. 29)

El talento humano en las empresas, es la fuerza que mueve y define el comportamiento organizacional, cada vez que se selecciona un candidato, que se capacita una persona, que se motiva a un empleado, esa fuerza que impulsa va incrementando, de tal manera que la empresa mejora su productividad.

Por lo tanto, en la era en la que estamos, el manejo inteligente del talento humano es fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, independientemente de su tamaño y actividad a la que se dedican.

“Chiavenato (2009), define a la administración de recursos humanos (ARH) como un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones, es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”.

La gestión del talento humano, es importante para que los empleados desarrollen el sentido de pertenencia con la empresa, lo que mejorará la productividad y los resultados empresariales. Se debe tener en cuenta que una excelente gestión de talento humano consiste en gestionar todos los procesos, para que las personas puedan rendir de forma eficiente y efectiva, generando un mayor beneficio a la organización.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tenerlas como fuente de éxito.

6.9 Proceso de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano consiste en varias actividades integradas, con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas, de manera que los colaboradores puedan desarrollar su máximo potencial.

Existen diferentes modelos para la gestión del talento humano, su implementación genera ventajas y desventajas y depende de muchos factores, tales como la cultura organizacional, el tipo de empresa, la visión de los directivos, los recursos financieros, el tamaño de la empresa, entre muchos otros.

Tomando en consideración lo planteado, para efectos del presente trabajo encontramos pertinente la aplicación del modelo de Chiavenato (2009), para la gestión del talento humano, quien plantea que consiste en seis procesos básicos, los cuales son:

Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento, la selección y la contratación de las personas.

Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Para R. Wayne Mondy (2010), existen cinco áreas funcionales para la administración eficaz de los recursos humanos:

Dotación de personal: proceso para asegurar el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas, en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos de la organización.

Desarrollo de los recursos humanos: Proceso de capacitación y desarrollo, planeación de carrera, desarrollo de la organización y evaluación del desempeño.

Remuneración: Determinar un sistema de remuneración adecuado, combinando: Remuneración financiera directa, remuneración financiera indirecta (beneficios) y remuneración no financiera (Satisfacción, Ambiente psicológico)

Seguridad y salud: Protección a los empleados contra accidentes laborales, empleados libres de enfermedades físicas y emocionales.

Relaciones laborales y con los empleados: Tratar con los empleados organizados (Sindicatos)

El planteamiento de ambos autores está estrechamente relacionado, ya que abarca procesos similares en la administración de la gestión humana, sin embargo, para efectos de este trabajo, nos basaremos en el planteamiento de Chiavenato.

6.10 Diagrama de flujo

Según Chiavenato Idalberto (1993), “El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución” (Pag.67).

Por lo anterior, el diagrama de flujo es un grafo mediante el cual se presenta de manera ordenada, clara y secuencial, toda la información inherente a un proceso y sus partes involucradas, además permite el entendimiento total de él.

6.11 Simbología del Diagrama de Flujo

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI), es una organización dedicada a la normalización de procesos en los Estados Unidos. Ellos han desarrollado una estandarización de la simbología utilizada en los diagramas de flujo que se utilizan para el procesamiento de datos, con la finalidad de representar el flujo de información de los procesos, mismos que han sido adoptados en la mayoría de países del mundo.

A continuación, se muestran los símbolos y su significado.

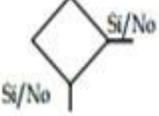
| Símbolo | Significado | ¿Para que se utiliza? |
|---|---------------------------------|--|
|  | Inicio / Fin | Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. |
|  | Operación / Actividad | Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento. |
|  | Documento | Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento. |
|  | Datos | Indica la salida y entrada de datos. |
|  | Almacenamiento / Archivo | Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. |
|  | Decisión | Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos. |

Figura 1: Simbología ANSI para diagrama de flujo, tomado de la web.

VII DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO

7.1 Descripción del tipo de trabajo a realizar, tipo de investigación y características del diseño

Este trabajo consiste en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la gestión del talento humano en Microcreditsa, para lo cual haremos un diagnóstico, para conocer las actividades que se realizan en la empresa, las políticas, los procesos y procedimientos que se ejecutan referidos a la gestión del talento humano.

Obtendremos información de ejecutivos de áreas gerenciales, para complementar el diagnóstico y corroborar la importancia y pertinencia que tiene para la empresa, ordenar la gestión del talento humano.

El trabajo de tesis estará enmarcado en la investigación cualitativa, descriptiva y explicativa; dado que se recopilará, describirá y analizará los resultados que arrojan las variables de estudio, en un contexto natural durante la investigación.

7.2 Descripción del universo de estudio

El universo de estudio es la empresa Créditos para la Microempresa Sociedad Anónima. MICROCREDITSA. La población de estudio son 42 colaboradores de la empresa, definidos en 5 ejecutivos de dirección y 37 colaboradores de diferentes áreas.

7.3 Fuente de información

1. Gerencia General (1)
2. Jefe de gestión Humana (1)
3. Gerente de Finanzas (1)
4. Gerente de Negocios (1)

5. Gerente de administración (1)
6. Colaboradores diferentes áreas (37)

Los datos se obtendrán de forma directa.

7.4 Tipo de información requeridas de las fuentes

1. **Gerencia General:** a) Rendimiento de las operaciones de los recursos humanos de la empresa. b) Eficiencia con los procesos que se ejecutan. c) Comportamiento conductual de las relaciones de los colaboradores de la empresa. d) Acciones generales que norman el comportamiento de los colaboradores.

2. **Jefe de gestión Humana:** a) Procesos que ejecutan en el departamento. b) Pasos para la realización de las actividades. c) Acciones generales que norman el comportamiento de los colaboradores.

3. **Gerencia de Finanzas, Gerencia de Negocios y Gerencia de Administración:** a) Actividades que ejecutan en el departamento para gestionar el talento humano. b) Tipos y formas de resolución de conflictos laborales con sus subordinados. c) Acciones que afectan negativamente el desempeño de los colaboradores. d) Rendimiento de las personas en sus actividades. e) Acciones generales que norman el comportamiento de los colaboradores.

4. **Colaboradores:** a) Eficiencia en los procesos. b) Problemas frecuentes que afectan el desempeño. c) Acciones generales que norman el comportamiento de los colaboradores.

7.5 Instrumentos para la recopilación de datos para obtener información

1. **Gerencia General (1);** en este caso utilizaremos una entrevista, con el siguiente cuestionario:
 1. ¿Qué tipo de capacitación se ha venido realizando en la empresa y desde qué período?

2. ¿El proceso de capacitación de personal está mejorando algunos indicadores de desempeño? ¿Explique cuáles y cómo?
3. Menciona las actitudes positivas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran sus colaboradores.
4. Menciona las actitudes negativas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran sus colaboradores.
5. ¿Qué procesos afectan el tiempo de respuesta para la colocación de los préstamos?
6. ¿Qué procesos afectan el indicador de cobros diarios por oficial de cobranza?
7. ¿Usted conoce los procedimientos para seleccionar a un aspirante a colaborador de la empresa? ¿Todos son los mismos o existen variantes?
8. ¿La empresa otorga beneficios para fomentar la lealtad de los colaboradores?
9. ¿Qué procedimiento aplica para realizar despidos del personal?
10. ¿Tienen definidas directrices a todos los niveles de la empresa, para la retención de personal?
11. ¿La empresa dispone de distribución de evaluación de puesto para efectos salariales para todos los colaboradores?
12. ¿Existen lineamientos orientados a la integración y desarrollo familiar de las personas?

2. **Jefe de gestión Humana (1)**; para este caso usaremos una entrevista, y utilizaremos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes que utiliza en el reclutamiento? mencione los en orden cronológico:
2. Describa los pasos que ejecuta para la selección del personal.
3. Mencione los primeros cuatro pasos que se siguen para hacer la inducción al personal de nuevo ingreso.
4. Factores que afectan la duración de las actividades del reclutamiento, selección e inducción del personal.
5. ¿Los beneficios laborales son equitativos para todo el personal?

6. Procedimiento que utiliza para seleccionar los temas de las capacitaciones que ejecuta.
7. Lineamientos que generan un trato justo y equitativo con el personal.
8. Acciones ejecutadas que fomentan la retención del personal.
9. Mencione las actitudes negativas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran sus colaboradores.
10. Menciona las actitudes positivas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran sus colaboradores.
11. Argumentos comunes de los colaboradores para justificar el incumplimiento de metas individuales.
12. Describa el procedimiento para el despido de personal.

3. **Gerencias (3)**; para este caso usaremos una entrevista con cada gerente, para lo cual usaremos el siguiente cuestionario:

1. Mencione los comportamientos negativos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que se presentan con sus subordinados.
2. Mencione los comportamientos positivos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que se presentan con sus subordinados.
3. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para el despido de un colaborador?
4. Directrices enfocadas en la mejora de las relaciones laborales de los colaboradores.
5. ¿Existen lineamientos orientados al desarrollo familiar de las personas?
6. ¿La empresa promueve un trato equitativo con todos los colaboradores?
7. ¿Cómo se determina el tipo de capacitación para los colaboradores?
8. Lineamientos para fomentar una adecuada comunicación entre las personas de la empresa.
9. ¿Qué pasos sigue para hacer un llamado de atención por escrito a los colaboradores?
10. ¿Qué acciones más comunes de los colaboradores afectan su desempeño?

11. ¿Se genera algún inconveniente en su área por falta de un procedimiento claro?
12. ¿En qué periodo del mes se presentan la mayor cantidad de incidencias con sus subordinados?

4. **Colaboradores (37)**; Para este caso usaremos una encuesta con el siguiente cuestionario:

1. Señale las actividades, en orden cronológico, que usted realizó para integrarse a nuestro equipo de trabajo.

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____
4.- _____ 5.- _____.

2. Señale las actividades, en orden cronológico, que usted realizó en el proceso de inducción de la empresa.

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____
4.- _____ 5.- _____.

3. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido posterior a su ingreso en la empresa? selecciones las que corresponda. (Señalar diferentes acciones con una X)

- Atención al cliente
- De regulaciones institucionales
- Higiene y seguridad
- Ventas
- Superación profesional

4. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral en la empresa?

- Mucho provecho
- Un poco
- Casi no aportan
- Me cuesta assimilarlas

5. ¿Las políticas de remuneraciones siempre están cambiando?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- ocasionalmente

- Raramente
- Nunca

6. Los procedimientos que utiliza para realizar las tareas de su puesto, normalmente son:

- 1) Orientados por su superior
- 2) Establecidos en documento
- 3) Por iniciativa personal

7. ¿Con un procedimiento claro para la realización de actividades se evitarían muchos problemas?

- Ayudaría mucho
- Crearía división en el trabajo
- No habría compromiso fraterno

8. Problemas más comunes que afectan tu desempeño. (señalar diferentes acciones con una X)

- Falta de procedimientos claros
- Falta de actitud positiva
- Falta de motivación
- Llegadas tardes
- Problemas familiares
- Falta de comprensión en la empresa
- Falta de capacitaciones

9. Señale las acciones que usted considera son ejecutadas por la empresa y que evidencian un trato desigual para con los colaboradores.

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____
 4.- _____ 5.- _____.

10. ¿El clima laboral en tu entorno es agradable?

- Muy desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo.

Señale al menos tres cosas que justifiquen su respuesta:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

11. ¿Si todos los colaboradores estuvieran claros de los procedimientos que deben seguir, se evitarían muchos inconvenientes?

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- No estoy de acuerdo.

12. ¿La empresa debe establecer lineamientos para mejorar la vida de las personas dentro y fuera de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7.6 Procedimiento para la recolección de la información

Gerencia General (1); 1. Verificaremos que la estructura proporcione claridad y precisión, haciendo revisión y pruebas preliminares. 2. Validamos que el instrumento proporcione la información requerida. 3. Se solicitará la cita mediante una llamada telefónica. 4. Haremos la entrevista en la oficina del Gerente el día señalado. 5. Nos presentaremos a la cita media hora antes. 6. Recopilamos la información prevista. 7. Analizamos los resultados. 8. Elaboramos las conclusiones.

Jefe de gestión Humana (1); 1. Validamos que estén formuladas correctamente. 2. Revisamos que proporcionen la información requerida. 3. Llamar por medio del teléfono a la persona y le explicamos la necesidad de hacer la entrevista. 4. programamos la cita en un lapso de dos semanas. 5. Usaremos la sala de reuniones

de Microcreditsa. 6. Hacemos la entrevista 7. Recopilamos la información requerida. 8. Analizamos los resultados. 9. Elaboramos las conclusiones.

Gerencias (3); 1. Verificaremos que la estructura de la entrevista realizada proporcione claridad y precisión. 2. Validamos que el instrumento proporcione la información requerida. 3. Se hará llamada para programar cita. 4. La entrevista se realizará en las oficinas centrales de Microcreditsa. 5. hacemos la entrevista el día señalado. 6. Recopilamos la información requerida. 7. Analizamos los resultados. 8. Elaboramos las conclusiones.

Colaboradores (37); 1. Diseñaremos un cuestionario. 2. Revisamos el contenido del cuestionario. 3. Solicitamos autorización al gerente de administración para realizar la encuesta a los colaboradores. 3. imprimimos los formularios y organizamos los paquetes por sucursales. 4. Les enviamos el paquete con todos los formularios para el llenado y damos las orientaciones para el llenado. 5. Validamos que todos completen la encuesta. 6. recibimos y ordenamos todas las encuestas. 7. Analizamos los resultados. 8. Elaboramos las conclusiones.

7.7 Procesamiento de la información

Gerencia General (1); Una vez que se complete esta entrevista, haremos un análisis e interpretación personal de los resultados, para elaborar las conclusiones.

Jefe de gestión Humana (1); Una vez que se complete esta entrevista, haremos un análisis e interpretación de los resultados, para elaborar las conclusiones.

Gerencias (3); Una vez que se complete esta entrevista, haremos un análisis e interpretación de los resultados, para elaborar las conclusiones.

Colaboradores (37); Procederemos a analizar e interpretar los resultados para unificar los criterios en el informe final.

VIII CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Después de aplicado los instrumentos, se procesó la información obtenida de todos los colaboradores activos de la empresa, el cual permitió tener una visión global de la organización, esto incluyó entrevistas al gerente general, al jefe de gestión humana y a las tres gerencias de la empresa, se desarrolló y aplicó una encuesta a los 37 colaboradores restantes.

Para la aplicación de estos instrumentos se mantuvo una comunicación permanente con la gerente de administración de la empresa, quien hizo la programación y nos facilitó las fechas y horarios acordados con cada dependencia. Las entrevistas se realizaron de forma virtual, y se desarrollaron en un ambiente de amabilidad y cortesía.

A continuación, presentamos la transcripción y el análisis de cada de las entrevistas de las gerencias:

8.1 Entrevistas Gerencias

8.1.1 Entrevista 1: Gerente General

Fecha: 26/10/2021

Antigüedad en el cargo: 7 años

Antigüedad en la empresa: 7 años

1. ¿Qué tipo de capacitación se ha venido realizando en la empresa y desde qué período?

Desde que ingresan los colaboradores se realizan capacitaciones. Una vez siendo parte de la empresa estas se realizan en base a las necesidades que se detectan en el desarrollo de sus funciones, las que ameritan las circunstancias o las que nos permiten los recursos financieros. No existe un plan anual de capacitaciones, ni una programación puntual en la empresa. Es posible que tengamos colaboradores que nunca se han capacitado posterior al ingreso, existen otros que se han capacitado varias veces, no llevamos un control detallado de estas actividades.

2. ¿El proceso de capacitación de personal está mejorando algunos indicadores de desempeño? ¿Explique cuáles y cómo?

Realmente la empresa no tiene indicadores de desempeño para evaluar las capacitaciones ni el impacto que estas producen. Asumimos que mejoran los resultados de manera global, pero no existen indicadores de medida que permitan llegar al fondo. A nivel general se observan mejoras en algunos datos, como los ingresos o los gastos, pero no se sabe a detalle la incidencia que tuvieron las capacitaciones sobre la base del propósito que generó dicha capacitación.

3. Menciona las actitudes positivas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran con sus colaboradores.

Las actitudes positivas que puedo mencionar y de una u otra manera son parte del trabajo y se van formando como parte de la vida misma en el entorno: Buena comunicación con todo el personal, respeto a todos los niveles, Optimismo permanente. Soy una persona accesible.

4. Menciona las actitudes negativas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran con sus colaboradores.

En relación a las actitudes negativas podría mencionar, falta de tolerancia para algunas situaciones, falta de comprensión en algunos casos, muy estricto en otros momentos. A veces demando que las personas actúen, piensen, se comporten y sean como lo haría yo en determinados momentos.

5. ¿Qué procesos afectan el tiempo de respuesta para la colocación de los préstamos?

Considero que existen dos procesos esenciales del giro del negocio y que afecta directamente la colocación del préstamo, el primero es el proceso de análisis de préstamos, este proceso inicia con la solicitud de crédito y termina con el desembolso;

incluye actividades tales como: Verificaciones de campo al negocio, validación administrativa, análisis de datos, aprobación de condiciones. El segundo es el proceso de prospectación de clientes (búsqueda de clientes), este consiste en realizar los filtros necesarios para seleccionar y atraer correctamente a los clientes futuros de la empresa. Existe una zonificación y un perfil del cliente que la empresa requiere. No existe un proceso de seguimiento para evaluar la efectividad de la prospección de los clientes.

6. ¿Qué procesos afectan el indicador de cobros diarios por oficial de cobranza?

La eficiencia está determinada por la organización de los procesos y rutas, por la actitud con que realizan su trabajo, por la zona que le corresponde, por la carga de trabajo, por el seguimiento oportuno de los supervisores sobre la gestión que realizan. La empresa no cuenta con indicadores que midan un proceso o actividad, sin embargo, se realiza medición conforme a las experiencias y resultados.

7. ¿Usted conoce los procedimientos para seleccionar a un aspirante a colaborador de la empresa? ¿Todos son los mismos o existen variantes?

Realmente existen variantes, RRHH tiene la facultad de contratar al personal, pero no existe un procedimiento para ello, es según la necesidad de la empresa, el tipo de plaza, el cargo a ocupar y en muchos casos depende de la disponibilidad financiera.

8. ¿La empresa otorga beneficios para fomentar la lealtad de los colaboradores?

Lealtad como tal uno supone que la tengan todos los colaboradores, pero no existe una política institucional que esté orientada a promover la lealtad de los mismos, pero si se realizan acciones que benefician al colaborador como el bono navideño, pago de estudios de pre y post grados y especialización, bonos por resultados, bonificaciones por comisión.

9. ¿Qué procedimiento aplica para realizar despidos del personal?

No existe un procedimiento uniforme, varía según la gravedad de la situación, respetando sus derechos laborales, si es una situación grave se hace un despido inmediato, caso contrario se realiza un proceso más constructivo, que incluye una entrevista previa con RR.HH. y el jefe, para posterior realizar el despido.

10. ¿Tienen definidas directrices a todos los niveles de la empresa, para la retención de personal?

A nivel general si, se trata de conservar al colaborador con buenos desempeños, pero no existe una política definida, se realizan acciones cuando se puede que están orientadas a retener a las personas como cambio a otra área o puestos, modificaciones salariales, pagos de estudio, mejora de viáticos. Sin embargo, estas acciones no están escritas y surgen en dependencia de las circunstancias.

11. ¿La empresa dispone de distribución de evaluación de puesto para efectos salariales para todos los colaboradores?

No existe actualmente, los salarios los determinamos según el salario mínimo de la industria, que es el obligatorio por ley y también comparamos los salarios de puestos similares con los que otorgan empresas similares.

12. ¿Existen lineamientos orientados a la integración y desarrollo familiar de las personas?

No existen lineamientos como una política empresarial, se aplica a nivel de la conciencia corporativa, a través de respetar el horario de trabajo, aunque se han pensado realizar acciones que promuevan la integración y desarrollo familiar no se ha podido efectuar.

8.1.1.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 1

De acuerdo a la transcripción anterior se han obtenido los siguientes hallazgos y análisis de la entrevista:

El entrevistado, manifiesta como indistintas conceptualizaciones de lo que son capacitaciones de inducción o capacitaciones de especialización, o de mejoras de habilidades. La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual, en algunos casos se hace una inducción general, en otros momentos solo se contrata y se envía al colaborador a un puesto similar a aprender. Al no haber un plan de capacitación, se improvisa en la medida de las necesidades que van surgiendo.

El proceso de solicitud y desembolso del crédito, y la búsqueda de nuevos clientes afecta el tiempo de respuesta para la colocación de los préstamos, ya que no existe un orden lógico para la realización de actividades.

En relación a las actitudes positivas y negativas, el entrevistado evidencia que se fomenta el respeto y buena comunicación, no obstante, en algunas ocasiones le falta tolerancia para entender y comprender cómo el colaborador debe actuar en determinadas situaciones del trabajo, esta falta de empatía interfiere de alguna u otra manera en la realización correcta de las actividades laborales.

La empresa realiza medición conforme a las experiencias y resultados, ya que actualmente no cuenta con indicadores que midan un proceso o actividad.

No hay un procedimiento homologado de cómo seleccionar a un aspirante, varía según la necesidad de la plaza y el cargo, lo cual definitivamente puede llevar en muchos casos a contrataciones inadecuadas, por la presión de tener que cubrir una vacante.

La empresa otorga beneficios de forma general, sin que esto implique necesariamente que se esté trabajando en función de la lealtad de los colaboradores, o se sigue un

lineamiento puntual, por consiguiente, no se puede medir el grado de lealtad, si es que se genera en algún nivel, con estas acciones generales que la empresa desarrolla.

Para realizar despido de personal no se tiene un procedimiento uniforme, y varía según la gravedad de la falta.

La empresa no cuenta con políticas definida orientada a la retención del personal, realizan algunas acciones para promover la retención, sin embargo, son medidas reactivas cuando un colaborador renuncia y se desea retener.

No hay lineamientos orientados a la familia y se realizan acciones corporativas para promover el bienestar de los funcionarios de forma particular. En el caso de los salarios se establecen usando como parámetro la industria de la empresa.

8.1.2 Entrevista 2: Jefe de gestión humana

Fecha: 21/10/2021

Antigüedad en el cargo: 1 años

Antigüedad en la Empresa: 6 años

1. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes que utiliza en el reclutamiento?

Mencione en orden cronológico ejecutado:

Anunciar las plazas vacantes a través de anuncios de periódicos, páginas web y redes sociales (Facebook – WhatsApp), y plataformas de búsquedas de empleos LinkedIn, y los postulantes envían su hoja de vida a través de correo electrónico.

Anteriormente el reclutamiento se realizaba por medio de otros colaboradores, quienes recomendaban a los nuevos postulantes, sin embargo, esta forma ha ido disminuyendo.

2. Describa los pasos que ejecuta para la selección del personal.

Entrevista (Constatar que cuente con toda la competencia y habilidades para el perfil del cargo) en presencia de la parte interesada, verificar que la información en el curriculum sea cierta mediante la validación con los contactos de referencias

personales y de trabajos anteriores, solvencia financiera a través de la central de riesgo, se somete a valoración a todos los candidatos y se toma la decisión a la persona a contratar.

3. Mencione los primeros cuatro pasos que se siguen para hacer la inducción al personal de nuevo ingreso.

Notificar al candidato seleccionado

Presentación general de la empresa

Capacitación sobre el reglamento interno de la empresa (Todo lo que está relacionado al código del trabajo) y el código de conducta

Capacitación de prevención de lavado de activos, por regulaciones de la UAF

Capacitación de las políticas generales de crédito

En dependencia del cargo, existe una capacitación más detallada.

4. Mencione los factores que afectan la duración de las actividades del reclutamiento, selección e inducción del personal.

Los principales factores que afectan la duración de las actividades, para el reclutamiento y selección, sería la hoja de vida de los candidatos no está actualizada, que no cumplan con el perfil básico que requiere la empresa, y para la selección e inducción en algunos casos los candidatos solicitan reprogramación de fechas por algún evento.

5. ¿Los beneficios laborales son equitativos para todo el personal?

Considero que si se promueve como una cultura corporativa que los beneficios laborales que brinda la empresa a los colaboradores sean equitativos. no se cuenta con una política escrita, pero todos trabajamos para que exista equidad.

6. Procedimiento que utiliza para seleccionar los temas de las capacitaciones que ejecuta.

Se realizan en base a los requerimientos que realiza cada gerente y/o jefe de área a favor de los colaboradores a su cargo, actualmente no existe un plan de capacitación anual que proporcione los temas de interés para capacitar.

7. Lineamientos que generan un trato justo y equitativo con el personal.

Se da un trato justo y equitativo con el personal, pero actualmente no existen lineamientos escritos como tal, nos basamos en acatar los establecidos en el reglamento interno, código de conducta y políticas de salarios y comisiones. Desde mi puesto te puedo decir que existe equidad con todos los colaboradores, y se les trata con justicia; nunca he sido testigo de un trato arbitrario por parte de las autoridades de la empresa.

8. Acciones ejecutadas que fomentan la retención del personal.

Promover un excelente clima laboral, salarios justos y equitativos, apoyo de finalización de carrera, estudios de posgrados, diplomados y maestrías, financiamiento con tasas bajas, promociones de puestos según la productividad y antigüedad del colaborador en la empresa.

9. Menciona las actitudes negativas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran con sus colaboradores.

Las actitudes negativas más repetitivas que podría mencionar son: La falta de coordinación del trabajo, la falta de tiempo en atención a los colaboradores. Se me desorganiza el plan de trabajo cuando surgen nuevas situaciones o problemas en el día, y eso me genera atraso en el cumplimiento de tareas.

10. Menciona las actitudes positivas referidas al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más repetitivas en que incurran con sus colaboradores.

Las actitudes positivas que puedo mencionar serían: Soy puntual en todas las actividades programadas, mantengo una buena comunicación con todo el personal, mantengo un ambiente de respeto y colaboración.

11. Argumentos comunes de los colaboradores para justificar el incumplimiento de metas individuales.

Considero que los argumentos más comunes que persiste en los colaboradores para justificar el incumplimiento de las metas individuales son: 1) Falta de apoyo de los jefes inmediatos y superiores para el acompañamiento en algunas actividades.2) Situaciones externas. 3) En algunos casos problemas de comunicación con sus superiores y en otros por falta de lineamientos consistentes.

12. Describa el procedimiento para el despido de personal.

Ante todo se garantiza el respeto a los derecho laborales del colaborador, conforme el reglamento interno y código de conducta de la empresa, el procedimiento inicia cuando el jefe del área, notifica a gestión humana, la solicitud del despido, con las justificaciones pertinentes, se contacta al colaborador para entrevista y conocer el punto de vista, salvo las razones sean evidentes o se consideré un falta muy grave se entrega carta de despido inmediatamente, posterior se realiza la recepción del cargo del colaborador despedido, y se constituye con una acta de entrega, y en un periodo no mayor a 10 días hábiles se paga la liquidación conforme ley.

8.1.2.1 Análisis y Hallazgos de la Entrevista número 2

De acuerdo a la transcripción anterior se han obtenido los siguientes hallazgos y análisis de la entrevista:

Las actividades de reclutamiento se realizan en el momento en que se necesita contratar a un colaborador, ya que la empresa carece de un proceso que le permita anticiparse a las necesidades, sin embargo, en las actividades desarrolladas existe un predominio al uso de redes sociales, lo que permitirá contar con personal joven, que requiere mayor tiempo de aprendizaje para lograr un desempeño acorde a las expectativas de la empresa. En esta misma dinámica, no existe un proceso claro y uniforme para la contratación del personal.

Los conceptos de capacitación e inducción parecen entenderse como un mismo proceso con diferentes actividades, percepción que obstruye una correcta ejecución de procesos, al carecer de un orden lógico de los pasos.

Se procura conocer el comportamiento conductual de las personas que serán parte del personal, por medio de la validación de los contactos de referencia, llamando a las personas de referencias por medio de su teléfono o correo de contacto; y verificado las constancias laborales u otros documentos que conforman el currículum del colaborador, para tener certeza de contratar colaboradores confiables.

La empresa no realiza acciones encaminadas a brindar beneficios laborales equitativos, aunque se supone y se entiende por parte de los ejecutivos que se actúa con esta conducta; No es posible medir el grado de cumplimiento ante la promoción de una cultura corporativa orientada a los beneficios laborales equitativos, ya que no se tiene establecido ningún parámetro de medida.

Ante la ausencia de un plan anual de capacitación, los temas de las capacitaciones que se imparten sin planificación, están orientadas a las necesidades que los jefes perciben y que consideran ayudan a mejorar el desempeño laboral de sus subordinados.

En cuanto a generar un trato justo y equitativo con el personal, no se cuenta con políticas escritas enfocadas en este tema, se sobreentiende que existe, se asume que es algo que la empresa práctica, sin embargo, solo se posee el reglamentos internos y código conducta, como instrumentos reguladores de las relaciones laborales. El trato justo y equitativo debe ser un esfuerzo de toda la organización y empieza por la voluntad de los directivos.

Se realizan acciones para fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores, como una medida de retención al colaborador con eficiente rendimiento y antigüedad en la empresa. Tales como ayuda para estudios técnicos, de pregrado y posgrado.

La entrevistada considera que a veces se comporta con actitud negativa y mala organización de actividades lo que inciden en que no tenga tiempo para atender a los colaboradores, lo que genera incumplimientos de tareas. Sin embargo, también posee actitudes como la puntualidad y excelente comunicación con todos, lo que ayuda a generar un buen ambiente laboral.

Considera que la falta de apoyo para algunas actividades y falta de comunicación con los jefes superiores es la acción más común para que los colaboradores no cumplan con las metas individuales.

No hay un procedimiento uniforme para el despido, y varía según la gravedad de la falta, siempre se procura garantizar el respeto de los derechos laborales.

8.1.3 Entrevista 3: Gerencia de Finanzas

Fecha: 20/10/2021

Antigüedad en el cargo: 7 años

Antigüedad en la empresa: 7 años.

1. Mencione los comportamientos negativos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que se presentan con sus subordinados.

Los comportamientos negativos que podría mencionar: Perfeccionismo al querer que todo se haga bien hecho y de la mejor manera posible, se me hace difícil ser puntual; Creo que me falta ser más empático con las personas a mi alrededor.

2. Mencione los comportamientos positivos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que se presentan con sus subordinados.

Los comportamientos positivos considero soy respetuoso con todos, amable, tranquilo y cultivo un ambiente de familia. Más que empleados somos una familia.

3 ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para el despido de un colaborador?

El procedimiento varía según se trate el caso, inicialmente se realiza un llamado de atención verbal, de seguir la incidencia se realiza un llamado de atención escrito, si vuelve a reincidir en lo mismo se solicita el despido a la responsable de recursos humano, pero en algunos casos se omite este proceso y se cancela el contrato de manera inmediata.

4. Directrices enfocadas en la mejora de las relaciones laborales de los colaboradores.

No existe un documento escrito de directrices enfocadas a las relaciones laborales, de manera general se conversa con los colaboradores en reuniones o de forma directa para saber sobre sus motivaciones y razones de comportamiento. Se orientan acciones para que todos tengan una buena relación, por ejemplo, se celebra a cada cumpleaños del mes. se hace una despedida de fin de año. Son acciones que se han ido convirtiendo en parte de la cultura de la.

5 ¿Existen lineamientos orientados al desarrollo familiar de las personas?

La empresa actualmente no cuenta con lineamientos orientados al desarrollo familiar de las personas. Definitivamente es un tema del cual no hemos hecho nada para abordarlo.

6 ¿La empresa promueve un trato equitativo con todos los colaboradores?

Considero que, si se trabaja en esta línea de promover un trato equitativo con todos los colaboradores, puede haber diferentes percepciones de las personas que laboran en la empresa, pero se procura equidad en salarios, comisiones, ingresos y en todos los otros temas de la empresa.

7 ¿Cómo se determina el tipo de capacitación para los colaboradores?

Las capacitaciones se determinan en base a las deficiencias repetitivas del colaborador o necesidades que se determinan en sus funciones, o tal vez en el desarrollo de las actividades diarias que se pretenden mejorar o hacer más productivas, en algunos casos el mismo colaborador solicita el tema a capacitar.

8. Lineamientos para fomentar una adecuada comunicación entre las personas de la empresa.

Los jefes de cada área de trabajo nos encargamos de fomentar una buena comunicación en todos los ámbitos, sin embargo, siempre hay roces y cruces de información, pero se procura mejorar y evitar contratiempo, más que una política o lineamiento se promueve que la información fluya correctamente, por los canales que tengamos disponibles.

9 ¿Qué pasos sigue para hacer un llamado de atención por escrito a los colaboradores?

En dependencia de la gravedad de la falta u acción cometida por el colaborador, el llamado de atención se hace de manera directa y escrita con copia al expediente laboral, y en otros casos se realiza previamente un llamado de atención verbal y de existir reincidencias se procede al escrito.

10 ¿Qué acciones más comunes de los colaboradores afectan su desempeño?

Las acciones más comunes observadas corresponden principalmente al desconocimiento de normas, regulaciones y orientaciones, además de la falta de

compromiso con los objetivos y resultados de la empresa, la falta de deseo de superación y muy pocas veces la falta de capacitación en temas relevantes que afecta la operatividad de ciertas tareas asignadas.

11 ¿Se genera algún inconveniente en su área por falta de un procedimiento claro?

Si se genera inconvenientes por la falta de procedimientos, ante la ausencia escrita de los mismo se hacen o no se hacen acciones, hay que buscar a quien apruebe o autorice, se revierta o se cancele una transacción, por ejemplo, los gastos, quién es la persona que debe de autorizar los montos de gastos máximos que se puede incurrir en una operación.

12 ¿En qué periodo del mes se presentan la mayor cantidad de incidencias con sus subordinados?

El periodo del mes donde mayor incidencia se presentan, se da en la primera quincena por la realización del cierre contable, pagos de impuestos ante la DGI, pago de retenciones, pago al INSS. Además, en la primera quincena del mes es cuando se tienen que generar todos los reportes y presentar el informe de la gestión realizada a la junta directiva de la empresa.

8.1.3.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 3

De acuerdo a la transcripción anterior se han obtenido los siguientes hallazgos y análisis de la entrevista:

El proceso del despido varía según la situación, antes del despido se puede realizar un llamado de atención escrito, en otros casos se puede solicitar el despido inmediato.

No se tiene documentación escrita de directrices, que promuevan acciones para mejorar e incentivar la comunicación asertiva, este aspecto carece de la atención debida para su fomento y generación de máximo provecho.

Las actitudes negativas que considera predominan en su conducta son el exigir a las personas perfección en las tareas asignadas y a veces poca empatía. En cuanto a actitudes positivas, muestra un comportamiento orientado a promover un ambiente familiar.

La empresa no contempla acciones encaminadas al desarrollo familiar de las personas, no ha valorado esta parte como importante, ni le ha otorgado el valor necesario, como para establecer una política.

La empresa tiene beneficios y homologación de salarios por cargos, pero no es suficiente como para determinar si esto promueve un trato equitativo con todos los colaboradores, ya que es solo una parte de las acciones que la empresa debe poner en práctica; más bien esto es solo parte de las obligaciones de la empresa para con su personal.

El tipo de capacitación que se desarrolla, la determina el equipo de ejecutivos de mayor nivel, según estos analizan en base a las deficiencias repetitivas, necesidades y las oportunidades de mejoras que pueden surgir para ser más eficientes, además el colaborador puede solicitar por su cuenta el tema a capacitar.

No existen lineamientos que promuevan una adecuada comunicación, que sirva de guía para todo el personal de la empresa, cada jefe fomenta la comunicación a su manera y por los canales que crea conveniente, para evitar roces, contratiempos y cruces de información.

Los pasos para un llamado de atención dependen de la gravedad de la falta o acción cometida, queda a criterio del jefe realizar un llamado de atención verbal previo al escrito.

Las acciones comunes de los colaboradores que afectan su desempeño, corresponden al desconocimiento o mala aplicación de normas regulatorias, que puede ser causada por la falta de capacitación en estos temas, y otras veces por la falta de motivación personal o profesional.

La falta de procedimientos claros y escritos genera inconvenientes en el área, limita el adecuado funcionamiento de algunas operaciones y promueve una mala práctica de controles internos.

8.1.4 Entrevista 4: Gerencia de Negocio

Fecha: 20/10/2021

Antigüedad en el cargo: 5 años

Antigüedad en la empresa: 5 años

1. Mencione los comportamientos negativos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que presentan con sus subordinados.

Los comportamientos negativos: Soy exigente con los resultados que se han definido en la empresa. En algunas situaciones un poco insensible, o poco emocional para con algunas conductas. Estricto con el cumplimiento de las normas establecidas, lo cual puede generar una percepción de intolerancia por parte de los subordinados.

2. Mencione los comportamientos positivos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que presentan con sus subordinados.

Los comportamientos positivos son sin lugar a dudas la dedicación y empeño, la puntualidad y compromiso, el enfoque en mi trabajo y las buenas relaciones laborales con todo el personal de la empresa.

3 ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para el despido de un colaborador?

El procedimiento que se sigue parte inicialmente de la acumulación de faltas o la gravedad de la acción, en dependencia de esto se puede realizar un despido inmediato y en otros casos primero se hace un llamado de atención por escrito y si la persona reincide en falta se solicita a recursos humanos la cancelación del contrato.

4. Directrices enfocadas en la mejora de las relaciones laborales de los colaboradores.

Realmente se hace poco en este tema y no existe un documento escrito de directrices enfocadas a las relaciones laborales, pero se realizan acciones que se han vuelto costumbre, como la de realizar reuniones 1 vez al mes en cada sucursal de la empresa, otras como la festejar al cumpleaños del mes en un pequeño convivio.

5 ¿Existen lineamientos orientados al desarrollo familiar de las personas?

La empresa actualmente no cuenta con lineamientos orientados al desarrollo familiar de las personas, únicamente se promueve la salida temprana del personal a las 05:00 pm para que puedan llegar temprano a su hogar. Por lo demás se procura aconsejar al personal sobre la importancia de la familia, y en algunas reuniones se les enseña a valorar su familia.

6 ¿La empresa promueve un trato equitativo con todos los colaboradores?

A nivel de todos los jefes se trata de que así sea, las decisiones se enfocan de forma institucional para que el trato sea lo más equitativo posible, por tal razón es importante dejar por escrito los lineamientos sobre este tema; ya que no están formalmente en un documento, pero sí en acciones diarias que la empresa pone en práctica.

7 ¿Cómo se determina el tipo de capacitación para los colaboradores?

En este particular cada gerencia plantea alguna necesidad específica, a veces los colaboradores solicitan capacitación o apoyo para optar a cursos de pregrado y postgrados, y la aprobación de las mismas son sometidas a evaluaciones de conformidad al desempeño de las personas.

8. Lineamientos para fomentar una adecuada comunicación entre las personas de la empresa.

La comunicación de las personas en la empresa, ha sido un tema descuidado por los directivos, es necesaria un plan o procedimiento que incluya este lineamiento, por otra parte, las acciones que actualmente se ejecutan es la creación de un grupo de WhatsApp institucional y un perfil de WhatsApp corporativo, y adicionalmente todos los números de teléfonos de los colaboradores son conocidos por todos. Hasta cierto punto, ignoramos estos aspectos, y nos enfocamos en ellos cuando surgen problemas entre colaboradores.

9 ¿Qué pasos sigue para hacer un llamado de atención por escrito a los colaboradores?

Actualmente no existe un procedimiento escrito de cómo se tiene que realizar un llamado de atención, esto va en dependencia del criterio de las personas que están dirigiendo y puede variar en función de la gravedad de la falta. por ejemplo, si una persona se presenta a sus labores en estado de ebriedad, en algunos casos se llama la atención de forma verbal, en otros casos se ha hecho llamado de atención por escrito, y en otros casos se ha cancelado al colaborador.

10 ¿Qué acciones más comunes de los colaboradores afectan su desempeño?

Las acciones que más se observan en los colaboradores y que de alguna u otra manera afecta el desempeño de sus funciones son la falta de enfoque atribuida al sobreendeudamiento financiero, los problemas familiares o de pareja, falta de organización en las tareas asignadas y problemas con la administración de su tiempo.

11 ¿Se genera algún inconveniente en su área por falta de un procedimiento claro?

Siempre se generan inconvenientes, cuando se presentan situaciones que ya hemos visto es más fácil resolver, cuando las situaciones son nuevas es más complicado resolverlo porque no se tiene antecedentes previos que permitan tomar la mejor decisión, pero siempre se busca como brindar una solución a los problemas,

realmente se evitarían muchos problemas con un procedimiento claro y debidamente establecido.

12 ¿En qué periodo del mes se presentan la mayor cantidad de incidencias con sus subordinados?

Se puede considerar que, a inicios del mes, cuando se supone que se organiza la línea de trabajo a ejecutar, existe un patrón observado que incurre cuando los colaboradores piden permisos, se ausentan y se desenfocan con mayor frecuencia, porque creen que hay tiempo para compensar. También las fechas de cierre de mes son estresantes, porque todos quieren cumplir con sus metas a última hora.

8.1.4.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 4

De acuerdo a la transcripción anterior se han obtenido los siguientes hallazgos y análisis de la entrevista:

El procedimiento de despido varía según la acumulación de faltas o la gravedad de la acción, en algunos casos solo se realiza un llamado de atención escrito y en otros casos se solicita la cancelación inmediata del contrato. Los jefes juegan un papel súper relevante en este tema de los despidos, ya que ellos deciden en base a sus criterios la permanencia o no de los colaboradores.

Se norma el comportamiento de las personas en base al reglamento interno y del código de conducta. Prácticamente son estos los documentos más relevantes a los que se menciona constantemente, ante la ausencia de políticas normativas de otras áreas de la vida laboral.

La empresa no presenta enfoque a la mejora de las relaciones laborales, se promueven acciones de convivencia y otras de retroalimentación laboral, que son compartidas entre la mayoría de los colaboradores. sin embargo, no con una planificación previa y una estrategia definida para que funcione y se mida su desarrollo.

Las actitudes negativas mencionadas por el colaborador, muestran más bien los rasgos de su personalidad y las exigencias del puesto, carencia de emociones con los subordinados, estricto con los compromisos y poca tolerancia en el incumplimiento de las normas. Estos aspectos pueden ser necesarios y demandados en la empresa, aunque generan un ambiente tenso en algunos momentos de la vida laboral.

Las actitudes positivas mencionadas, ser ejemplo de puntualidad, disciplina, compromiso y fomentar buenas relaciones con todos los miembros de la empresa, son aspectos vitales para el desarrollo eficiente del trabajo.

La empresa promueve ante todo al personal a no quedarse en oficina después de la jornada laboral establecida según el horario, sin embargo no se cuenta con lineamientos escritos orientados al desarrollo familiar de las personas.

Con las decisiones generales que se toman en la empresa se trata de promover un trato equitativo y justo para todos los colaboradores, actualmente no se cuentan con un documento escrito sobre el tema, y los jefes son los ejecutores de que se promueva un trato equitativo entre todos sus subordinados.

Las capacitaciones de los colaboradores son planteadas por los gerentes de área y esta depende a una necesidad específica, y otras veces el colaborador la solicita de manera directa para tener un mejor desarrollo profesional dentro de la empresa, y la aprobación de la misma dependerá de su desempeño.

No se ha fomentado con claridad lineamientos orientados a tener una adecuada comunicación, ha sido un tema descuidado por los directivos, en sustitución a procedimiento se han realizado acciones que permite tener una buena comunicación de los colaboradores a través de plataformas, líneas corporativas y redes sociales.

Para realizar un llamado de atención no sigue un procedimiento normado y escrito, este dependerá de cómo el jefe maneje la situación, y puede variar según la gravedad de la falta.

Las acciones más comunes que afectan el desempeño de los colaboradores, se derivan de los problemas personales, que pueden ser por endeudamiento financiero o relaciones de pareja, que de alguna u otra manera afecta en el rendimiento laboral por la acumulación de preocupaciones y estrés.

La falta de procedimientos escritos en el área ocasiona inconvenientes frecuentemente, que al presentarse situaciones dificulta la toma de decisiones y la operatividad de los procesos, lo que propicia es que las decisiones sean tomadas en base a experiencia y antecedentes de situaciones similares.

El inicio del mes es cuando se presentan la mayor cantidad de incidencias con los subordinados, el patrón observado es los permisos de ausencia, que después se estresan cuando pretenden reponer el tiempo perdido en el resto del mes para cumplir las metas.

8.1.5 Entrevista 5: Gerencia de administración

Fecha: 21/10/2021

Antigüedad en el cargo: 1 año

Antigüedad en la empresa: 7 años

1. Mencione los comportamientos negativos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que presentan con sus subordinados.

Falta de coordinación para la ejecución de las tareas asignadas, lo que genera entregar el trabajo fuera de tiempo. Me falta paciencia muchas veces, quisiera que las cosas se hagan rápido y bien hechas. No tolero la pereza. Tengo problemas de organización de tareas. el resto de colaboradores seguramente es afectado cuando las tareas se nos acumulan, porque al final debemos cumplir a toda costa.

2. Mencione los comportamientos positivos referidos al desempeño de su trabajo y la relación con su entorno laboral, más frecuentes que presentan con sus subordinados.

En cuanto a los comportamientos positivos más frecuente puedo decir que la disposición al trabajo, disciplina y buena actitud sobresalen. Las exigencias del trabajo siempre generan tensión, pero la actitud positiva ayuda grandemente a sobrellevar las situaciones.

3 ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para el despido de un colaborador?

El jefe del área interesada notifica a gestión humana la solicitud del despido, con las justificaciones pertinentes y gestión humana ejecuta la solicitud del despido de acuerdo a la ley, en algunos casos se abordan con ambas partes para conocer ambos puntos de vista, para evitar se violenten los derechos del colaborador, se entrega carta de cancelación de contrato, se realiza recepción el cargo del colaborador despedido, finiquitando con acta de entrega y se tramita la liquidación en 10 días hábiles de ley.

4. Directrices enfocadas en la mejora de las relaciones laborales de los colaboradores.

No existe un documento escrito que contemple estas directrices, sin embargo, se promueven ciertas acciones que contemplan las relaciones laborales. Se hacen orientaciones generales en la inducción, por ejemplo, sobre el respeto entre los colaboradores, y se pide que hablen y expongan sus descontentos ante sus jefes correspondientes.

5 ¿Existen lineamientos orientados al desarrollo familiar de las personas?

Actualmente no existe en la empresa lineamientos y actividades recreativas o corporativas enfocadas al desarrollo familiar de las personas.

6 ¿La empresa promueve un trato equitativo con todos los colaboradores?

Si se promueve un trato equitativo, aunque no esté escrito en una norma, por ejemplo, al surgir una nueva plaza se brinda la oportunidad a los colaboradores que ya forman parte de la empresa, siempre y cuando cumpla con el perfil profesional y con las

habilidades necesarias para optar al cargo, en el caso de no existir el candidato idóneo se publica la vacante de manera externamente.

7 ¿Cómo se determina el tipo de capacitación para los colaboradores?

No se tiene un método o criterio establecido para obtener esta información, desde mi experiencia hemos determinado la necesidad de capacitación para los colaboradores a través de las encuestas que se realizan en la empresa, no es una encuesta dirigida directamente para este menester, pero sí permite conocer los temas de interés para mejorar.

8. Lineamientos para fomentar una adecuada comunicación entre las personas de la empresa.

La empresa no tiene un lineamiento formal y expreso que fomente la comunicación de las personas dentro de la empresa, el único mecanismo que existe y que permite mejorar la comunicación es a través de la creación de una línea corporativas de llamadas y WhatsApp.

9 ¿Qué pasos sigue para hacer un llamado de atención por escrito a los colaboradores?

El jefe inmediato es la persona que está facultada para hacer una llamado de atención al colaborador que incurrió en una falta o acción que va en contra del reglamento y los valores de la empresa, primero se aplica un llamado de atención verbal cuando la falta sea leve y si existe reincidencia en lo mismo o si la falta es grave se realiza llamado de atención por escrito.

10 ¿Qué acciones más comunes de los colaboradores afectan su desempeño?

Las acciones que afectan el desempeño de los colaboradores, son principalmente por problemas financieros, falta de organización del tiempo y las actividades y problemas personales, ya sean familiares o sentimentales.

11 ¿Se genera algún inconveniente en su área por falta de un procedimiento claro?

En ocasiones se generan inconvenientes, porque sin procesos claros y definidos es difícil conocer los niveles de responsabilidad de las personas, y a veces se duplican las orientaciones sobre un mismo asunto.

12 ¿En qué periodo del mes se presentan la mayor cantidad de incidencias con sus subordinados?

No existe un periodo del mes determinado que me indique la mayor cantidad de incidencia, sin embargo, se ha observado que a finales de mes es cuando las personas se estresan más.

8.1.5.1 Análisis y hallazgos de la Entrevista número 5

De acuerdo a la transcripción anterior se han obtenido los siguientes hallazgos y análisis de la entrevista:

La entrevistada menciona sobre actitudes negativas a la luz de la autocrítica que en algunos casos la falta de coordinación y organización para el cumplimiento de las tareas, lo cual genera algunos problemas con los demás subordinados y restos de personas de su entorno. ya que al verse en fechas límites, hace por todos los medios por cumplir y en este afán, puede generar tensión y roces con el personal.

Consultada sobre actitudes positivas, menciona: Disposición, disciplina y buena actitud, como aspectos relevantes y medulares en su desarrollo laboral.

La empresa no realiza un procedimiento homologado y claro para el despido de colaboradores, cada jefe aplica su criterio según sea el caso. Por consiguiente, no se tiene una ruta lógica para las actividades mencionadas, y se desarrolla la misma acción mediante diferentes acciones.

La carencia de un documento escrito que contenga políticas, para mejorar las relaciones laborales no permiten que se desarrollen acciones, que de una u otra forma pueden contribuir a este fin.

La empresa no visiona al colaborador más allá de la relación laboral, por eso no han elaborado una política y/o lineamiento amigable que contribuya al desarrollo familiar de las personas. Se sobreentiende que al contratar al colaborador se ayuda a una familia con la generación de ingresos.

No se ha establecido una norma que promueva el trato equitativo para con los colaboradores, a la cual se pueda hacer referencia o utilizar como una directriz institucional. Desde luego la empresa procura en la medida de sus recursos y sus circunstancias que exista equidad.

No se tiene un método o criterio establecido para determinar las capacitaciones necesarias. A veces se usan encuestas para conocer las necesidades de capacitación, en otros casos los jefes superiores deciden por las mismas, sin embargo, no hay un procedimiento a seguir, se utiliza la improvisación y la circunstancia como catalizador de estas acciones.

No se cuenta con una política de comunicación, si existen acciones como un WhatsApp institucional, en el cual se abordan temas más ligados al trabajo, que la convivencia entre compañeros de trabajo.

La empresa carece de un procedimiento para hacer llamados de atención, queda a criterio del jefe inmediato y su percepción sobre las situaciones que se puedan presentar.

El entrevistado considera que los mayores problemas que inciden en la productividad de los trabajadores son problemas financieros, falta de organización del tiempo y las actividades y problemas personales. Se generan inconvenientes por falta de procesos claros y definidos.

8.1.6 Conclusiones finales de las entrevistas realizadas

De acuerdo a los hallazgos y análisis de la entrevista realizadas, se han determinado las siguientes conclusiones:

a) La empresa carece de un procedimiento escrito para la selección de personal, por lo que depende de la urgencia, el tipo de vacante y de la disponibilidad de candidatos, lo cual implica que se hagan diferentes actividades, sin que estas sean uniformes y estén predefinidas para ejecutarse. Esta ausencia de procedimiento ocasiona que para algunos casos se hagan varias entrevistas y para otros solo una, en algunos casos se practican pruebas y en otros no; siendo la improvisación la norma a seguir y teniendo como justificación, la urgencia del nuevo ingreso y la necesidad de la selección.

b) Las actividades de reclutamiento, prácticamente funcionan de forma reactiva, no hay un trabajo preliminar buscando candidatos para tenerlos listos cuando se requiera; y las que se realizan están asentadas al uso de plataformas digitales y redes sociales, lo que permitirá reclutar a personal joven, aunque posiblemente no con tantos años de experiencia laboral. Esto ocasiona que el personal tarda más tiempo en desarrollar sus destrezas y habilidades ya que su proceso de adaptación es más complejo y largo. Lo recomendable es en primer lugar tener activado el proceso de reclutamiento y el segundo hacer uso de las diferentes fuentes de reclutamiento, mezclando talento joven y con experiencia.

c) Todos los entrevistados concuerdan que, en los casos de despidos, no se cuenta con un procedimiento uniforme, y varía según la gravedad de la situación, sin embargo, se prioriza no violentar los derechos laborales. En algunos casos existen llamados de atención que anteceden al despido, pero en otros se hace directamente.

d) Existe una concordancia entre todos los entrevistados que no existen lineamientos ni actividades enfocadas en el desarrollo familiar de las personas colaboradoras en la empresa. Se fomenta que todos salgan en horario normal, pero esto no se puede medir como una iniciativa familiar. Según las opiniones de las diferentes gerencias, la

empresa no ha considerado seriamente este tema como parte de su estrategia a mediano y largo plazo.

e) La mayoría de los entrevistados no presenta claridad conceptual de los términos lineamientos, directrices y procedimientos, se promueven acciones con enfoques distintos a lo que se pretende promover dentro de la empresa, esto se produce por la falta de ordenamiento escrito para la realización de las actividades, ya que la empresa ha operado desde su creación improvisando.

f) El reglamento interno y el código de conducta, es la base que norma el comportamiento personal y profesional de los colaboradores dentro de la empresa, es supervisado por cada gerente de área y las amonestaciones dependen de la gravedad de las faltas o acciones cometidas, lo cual es necesario y útil en la empresa, pero también se requieren políticas que ayuden al desarrollo de temas como la comunicación, equidad, la familia, y desarrollo de los colaboradores, estos temas también merecen atención.

g) Los entrevistados coincidieron que la falta de procedimientos y políticas dentro de la empresa, ocasiona inconvenientes y contratiempos en la ejecución de actividades y procesos, lo que dificulta las tomas de decisiones y estas sean en base a experiencia y antecedentes de situaciones similares.

h) Los temas de capacitación surgen de las necesidades que los gerentes de área visualizan como opciones de mejoras dentro de la empresa, en algunas ocasiones el colaborador puede solicitar por su cuenta el tema a capacitar, y la aprobación dependerá del desempeño mostrado y el aporte que dará en los resultados de la empresa, según sea analizado por el superior. Estas capacitaciones suelen ser más de tipo personal, como estudios; son muy escasas las capacitaciones grupales.

i) Los procesos y actividades que se ejecutan en las áreas, no son evaluados a través de indicadores de medición, la toma de decisiones se visualiza a nivel general en los resultados financieros de la empresa, o conforme a los cambios de comportamientos y actitudes de los colaboradores basados en la experiencia y percepción de cada

gerente. j) La comunicación en los distintos niveles de la empresa se enfoca en el uso de medios telefónicos a través de llamadas y mensajería de texto, la empresa promueve el uso de líneas corporativas y grupo de WhatsApp para evitar contratiempos y cruce de información.

k) La empresa no cuenta con directrices enfocadas a la mejora de relaciones y beneficios laborales de los colaboradores, se realizan acciones comunes que benefician al colaborador por su desempeño, pero están vinculadas a un documento escrito que lo norme como una política institucional.

l) La mayoría de los entrevistados refirieron que las acciones repetitivas que afecta el desempeño laboral de los colaboradores, suelen ser por afectaciones personales y otras por incidencias laborales, a nivel personal son los problemas financieros y problemas sentimentales, y a nivel laboral sería la falta de apoyo de los jefes superiores que incide en la mala organización del tiempo en las actividades, la falta de capacitación y la disminución de la actividad económica del país afecta que no cumpla con las metas de trabajo.

m) Los entrevistados promueven a su manera un trato equitativo y justo para todos los colaboradores, no hay documento escrito sobre el tema, es a criterio personal y considerando los valores instituciones que se actúa.

n) Actitudes positivas, a los entrevistados les gusta su trabajo y aman lo que hacen, son personas proactivas y dedicadas, responsables, comprometidos con los objetivos y resultados de la empresa, y fomentan el respeto y buenas relaciones con todos los colaboradores.

o) Actitudes negativas, los entrevistados son de cargos gerenciales, y tomadores de decisión, por tal razón son exigentes y esperan que se cumplan sus orientaciones en tiempo y forma, son pocos tolerantes, la mala organización del tiempo genera molestia y mayores exigencias a los subordinados, al estar en un nivel jerárquico superior se limitan a mostrar sus emociones y ser poco sensibles con los problemas de los demás.

p) No se puede determinar cuál es el periodo del mes que más incidencia hay con los subordinados, todos los entrevistados difieren, unos consideran que se da al inicio al mes por la planificación del trabajo, la presentación del informe de resultados a la junta directiva, y otros coinciden que es al final cuando las personas se estresan más por cumplir las metas a última hora, por el cierre contable y el pago de las obligaciones fiscales.

8.2 Encuesta a colaboradores

Realizada del miércoles 20 al viernes 22 de octubre del 2021. Una vez diseñado, revisado y validado el formulario, se coordinó con la gerencia administrativa de la empresa para que permitiera recopilar la información.

Se procedió a imprimir los 37 juegos para su llenado, equivalentes al número de colaboradores activos, y se envió un juego en sobre de manila a cada jefe de sucursal, quienes fueron instruidos para que guiaran el proceso de llenado con sus subordinados, también se entregó a la gerencia administrativa un juego para se completara por el personal administrativo.

Se mantuvo comunicación permanente durante el proceso de llenado, una vez todos completaron los datos solicitados, los responsables de sus áreas, enviaron la documentación de la misma forma en que la recibieron. Todo el proceso duró tres días.

A continuación, presentamos los resultados y el análisis de dicha encuesta:

1) Señale las actividades, en orden cronológico, que usted realizó para integrarse a nuestro equipo de trabajo.

Los resultados de esta pregunta muestran una variedad de actividades, en diferente orden cronológico, que los colaboradores hicieron para integrarse al personal de la empresa. El proceso más repetitivo lo mencionan el 38% de ellos según se observa en la figura 2, quienes expresan que enviaron el Currículum, los entrevistaron y fueron contratados.

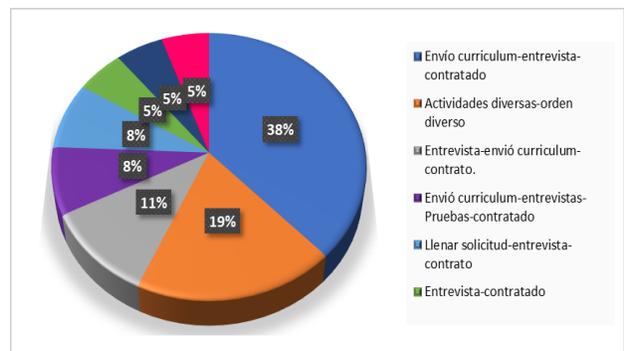


Figura 2: Encuesta Colaboradores, actividades para integrarse.

Por consiguiente, el proceso dentro de las recepciones encontrada es variable y no existe consistencia, No se puede medir el orden cronológico.

2) Señale las actividades, en orden cronológico, que usted realizó en el proceso de inducción de la empresa.

Los resultados que se muestran en la figura 3, manifiesta la carencia de un procedimiento para la inducción del personal en la empresa. En muchos casos se ejecutaron actividades distintas y en otros se hicieron en diferente orden cronológico. El 32% de los colaboradores menciona que no pasó un proceso de inducción ya que fue llevado directamente al puesto donde debía de desempeñarse.

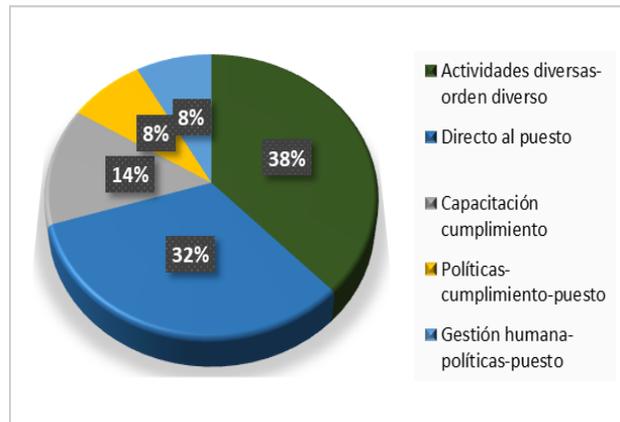


Figura 3: Encuesta Colaboradores, actividades para inducción.

3) Qué tipo de capacitaciones ha recibido posterior a su ingreso en la empresa, selecciones las que corresponda. (Señalar diferentes acciones con una X)

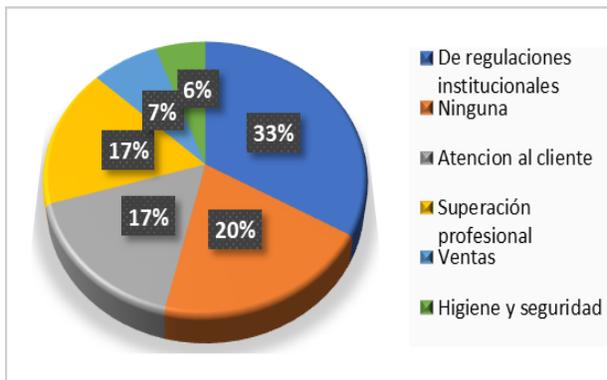


Figura 4: Encuesta Colaboradores, tipos de capacitaciones.

La respuesta a esta pregunta exterioriza que la empresa ejecuta de forma desorganizada su proceso de capacitaciones, de acuerdo a la figura 4 no todos los colaboradores han recibido todas las capacitaciones ni en la misma proporción, mientras que el 20% de los mismos afirman que nunca han recibido una.

4) Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral en la empresa. Seleccione una respuesta.

Según la figura 5, una mayoría correspondiente al 95% de los encuestados consideran que las capacitaciones son de mucho provecho, porque ayuda a mejorar el desempeño laboral en la empresa. Aun cuando no todos han recibido capacitaciones y con base en la respuesta de la pregunta anterior el 20% nunca ha recibido una, e indican que éstas son importantes.

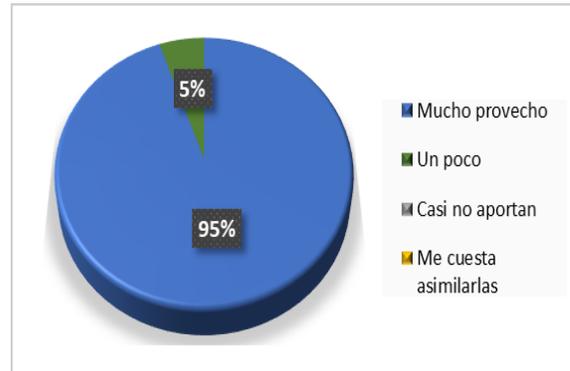


Figura 5: Encuesta Colaboradores, importancia de capacitaciones.

5) ¿Las políticas de remuneraciones siempre están cambiando? Seleccione una respuesta.

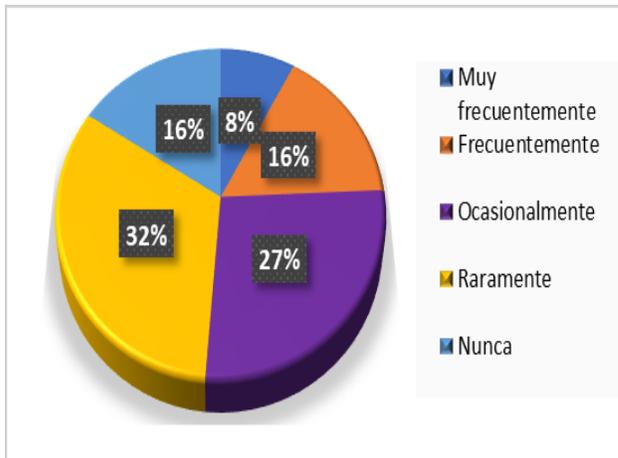


Figura 6: Encuesta Colaboradores, cambios en políticas de remuneración.

A como muestra los resultados de la figura 6, los encuestado presentan una opinión diversa en este tema, solo el 16% de los colaboradores afirman que las políticas de salarios no cambian; el restante considera que se están produciendo cambios ocasionales, frecuentes y hasta muy frecuente. Este resultado indica la necesidad en la empresa de contar con políticas escritas, consistentes y referenciales para todo el personal.

6) Los procedimientos que utiliza para realizar las tareas de su puesto, normalmente son:

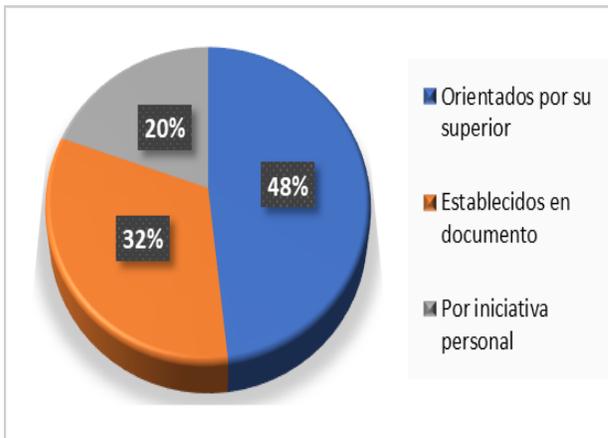


Figura 7: Encuesta Colaboradores, procedimientos para realizar tareas.

El 48% de los encuestados opina que los procedimientos para la realización de tareas normalmente son orientados por sus superiores, según se ilustra en la figura 7, como segunda acción estos se encuentran documentados (32%) y el tercer patrón es que surgen por iniciativa personal (20%); lo cual respalda categóricamente la necesidad que existe de documentar las políticas y procedimientos.

7) Con un procedimiento claro para la realización de actividades se evitarían muchos problemas. Seleccione una respuesta.

Según los resultados que se ilustra en la figura 8, el 92% de los encuestados coinciden que un procedimiento claro evitaría problemas en el desarrollo de sus tareas y actividades. Este resultado muestra lo necesario que sería para la empresa documentar sus procedimientos para evitar problemas y contratiempos en la realización de actividades cotidianas del personal.

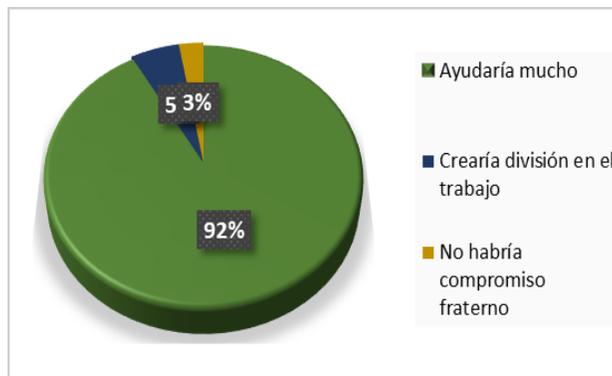
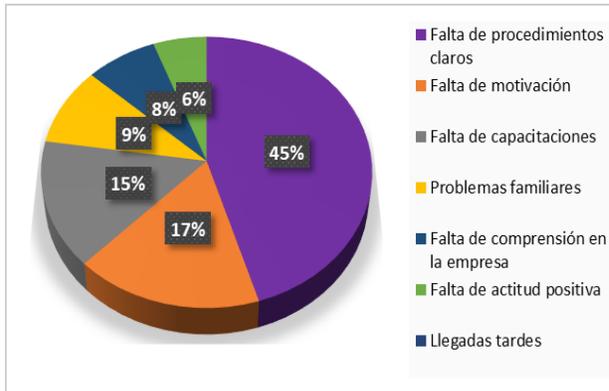


Figura 8: Encuesta Colaboradores, implementar procedimientos.

8) Problemas más comunes que afectan tu desempeño. (señalar diferentes acciones con una X)

De acuerdo a la figura 9, se logra apreciar una tendencia significativa, y que se relaciona con la pregunta anterior: El 45% de los encuestados consideran que la falta de procedimientos claros afecta su desempeño. El 15% considera que la falta de capacitaciones y el 17% por falta de motivación.



de procedimientos claros afecta su desempeño. El 15% considera que la falta de capacitaciones y el 17% por falta de motivación.

Unificando los resultados el 60% atribuye que su desempeño es afectado por falta de procedimientos y capacitaciones, ambos aspectos que la empresa puede mejorar.

Figura 9: Encuesta Colaboradores, problemas que afectan el desempeño.

9) Señale las acciones que usted considera son ejecutadas por la empresa y que evidencian un trato desigual para con los colaboradores.

Según la figura 10, La mayoría de los encuestados considera que existe desigualdad de remuneración salarial en la empresa, que incluyen el pago de sus ingresos por salario, comisiones y viáticos. Además, el 21% de los encuestados cuestionan el mecanismo de promoción a cargos. Todos estos aspectos podrían mejorar con una política institucional para estos fines.

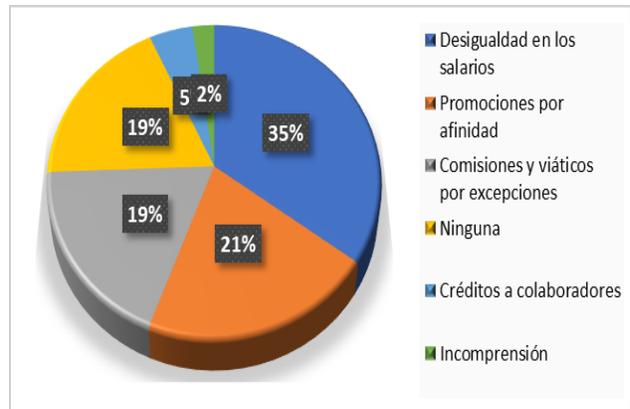


Figura 10: Encuesta Colaboradores, acciones que evidencian un trato desigual.

10) ¿El clima laboral en tu entorno es agradable? Seleccione una respuesta.

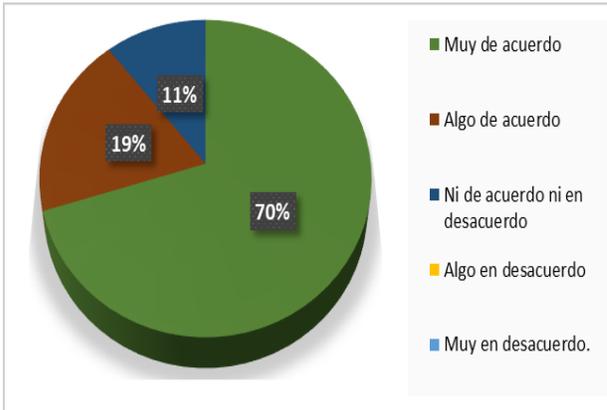


Figura 11: Encuesta Colaboradores, clima laboral agradable.

De acuerdo a la figura 11, se observa que el 70% de los colaboradores considera que el clima laboral en su entorno es muy agradable, sin embargo, un 19% no está totalmente convencido de esta afirmación y un 11% opina de forma neutral. Prácticamente es un 30% de colaboradores quienes están dudosos o neutrales en cuanto a estar de acuerdo con esta afirmación.

Señale al menos tres cosas que justifiquen su respuesta:

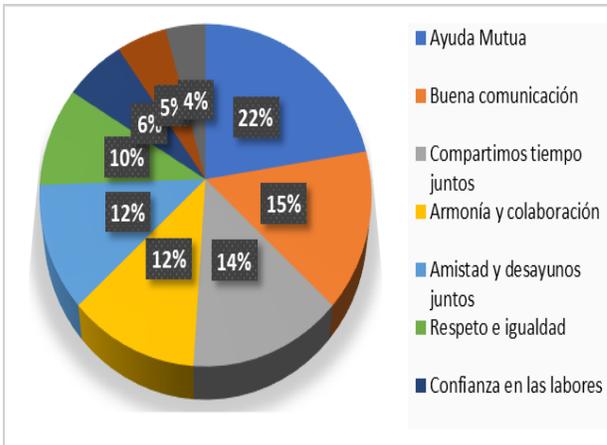


Figura 12: Encuesta Colaboradores, acciones que fomentan el clima laboral agradable.

Conforme la justificación que se ilustra en la figura 12 y que se relaciona con la figura 11, hay aspectos que sobresalen y que facilitan un clima laboral agradable, tales como la ayuda mutua, comunicación, convivencias, respeto y colaboración entre otros. Esto evidencia que la empresa tiene un 70% de personas que a pesar de todo percibe y fomenta un buen clima de trabajo, hay un 30% de los trabajadores que no están tan totalmente satisfechos.

11) ¿Si todos los colaboradores estuvieran claros de los procedimientos que deben seguir, se evitarían muchos inconvenientes? Seleccione una respuesta.

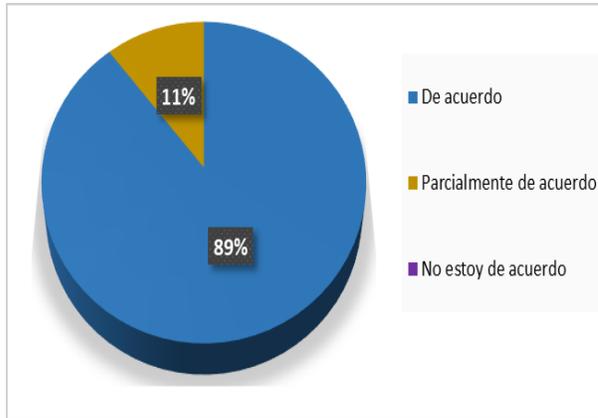


Figura 13: Encuesta Colaboradores, con procedimientos claros se evitarían muchos inconvenientes

Según la figura 13, el 89% de los encuestados reafirman que con la existencia de procedimientos claros se evitan muchos inconvenientes. Lo cual definitivamente confirma que sí existen contratiempos por falta de procedimientos. Esta respuesta es congruente con la misma planteada en la pregunta número siete, donde el 92% considera que se evitarían muchos problemas con un procedimiento claro.

12) La empresa debe establecer lineamientos para mejorar la vida de las personas dentro y fuera de la empresa? Seleccione una respuesta.

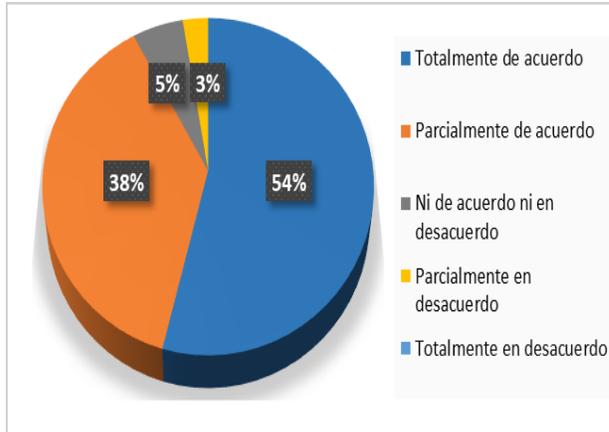


Figura 14: Encuesta Colaboradores, se debe establecer lineamientos para mejorar la vida dentro y fuera de la

Del total de encuestado, el 54% está totalmente de acuerdo y el 38% parcialmente de acuerdo en que la empresa debe establecer lineamientos para mejorar la vida de ellos dentro y fuera de la empresa. Analizado la figura 14, La sumatoria de ambos parámetros el 92% de los encuestados que representa a la gran mayoría quienes piensan que la empresa debe incidir en la vida familiar, no viendo al colaborador como una persona solamente, sino como una familia.

8.2.1 Análisis y hallazgos de la encuesta

De acuerdo a los hallazgos y análisis de las encuestas realizadas, se han determinado las siguientes conclusiones:

Los colaboradores hicieron diversas actividades, en diferente orden cronológico para integrarse al personal de la empresa, debido a que no existe un proceso previamente definido que oriente la gestión humana. Esta misma tendencia se evidencia al revisar el procedimiento para la inducción de los nuevos colaboradores, queda de manifiesto la carencia de uniformidad, consistencia y razonabilidad en los pasos a seguir en estas actividades.

El 32% de los colaboradores menciona que no pasó un proceso de inducción ya que fue llevado directamente al puesto donde debía desempeñarse, eso es resultado de la falta de la ruta lógica que se debe seguir.

La empresa ejecuta de forma desorganizada su proceso de capacitaciones, ya que no todos los colaboradores han recibido todas las capacitaciones que deberían tener, es más el 20% de los mismos aduce que nunca han recibido una. El 33% de las capacitaciones que la empresa imparte están relacionadas con regulaciones institucionales, quedando muy poco atendido el resto de temas.

El 95% de los colaboradores consideran que las capacitaciones son de mucho provecho, porque mejoran su desempeño laboral en la empresa. En este sentido es muy claro que un ordenamiento de estas actividades, va a incidir directamente en un mejor desempeño institucional.

El 16% de los colaboradores afirman que las políticas de remuneraciones no cambian; el 24% considera que cambian frecuente o muy frecuentemente. El hecho de cambios frecuentes o muy frecuentes, evidencia un alto nivel de improvisación en temas tan delicados como este, lo cual no es adecuado para una institución. Este resultado indica la necesidad en la empresa de contar con políticas escritas, consistentes y referenciales para todo el personal.

El (48%) de las personas entrevistadas indica que los procedimientos normalmente son orientados por sus superiores o surgen por iniciativa personal (20%); Esto se vuelve un problema para la empresa cuando existan cambios de personas, porque los que dirigen siempre tendrán una forma diferente de orientar las decisiones y los que ejecutan las actividades, pueden cambiar la forma en que estas se hacen, al final se tiene las discrepancias, la improductividad, los cuellos de botellas y demás problemas que perjudican la operación normal de la empresa.

De manera consistente el 92% de los colaboradores están de acuerdo que un procedimiento claro evitaría problemas en el desarrollo de sus tareas. El 45% de los colaboradores piensan que su desempeño es afectado por la falta de procedimientos claros (45%), la falta de capacitaciones (15%) y por falta de motivación (17%). El 89% de los colaboradores reafirman que con la existencia de procedimientos claros se evitan muchos inconvenientes. Esto viene a coincidir con las respuestas de los entrevistados quienes han manifestado que efectivamente la existencia de procedimientos escritos ayudaría a mejorar problemas.

El 19% de los colaboradores consideran que la empresa no ejecuta acciones de desigualdad, sin embargo, un 35% cree que los salarios son desiguales, el 19% cree que las comisiones y viáticos son desiguales y el 21% que las promociones se hacen por afinidad. Todos estos aspectos podrían mejorar con una política institucional para estos fines.

El 70% de los colaboradores considera que el clima laboral es agradable y mencionan en diferentes razones aspectos que facilitan este ambiente, tales como ayuda mutua (22%), Buena comunicación (15%), Compartir tiempo juntos (14%), Colaboración (9%), Respeto (9%) entre otros. Esto evidencia que la empresa tiene un 70% de personas que percibe y fomenta un buen clima de trabajo, hay un 30% de los trabajadores que no están tan cómodos.

El 54% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la empresa debe establecer lineamientos para mejorar la vida de ellos dentro y fuera de la empresa. El 38% dice estar parcialmente de acuerdo, es posible que consideran que deben existir

límites entre su vida en la empresa y su vida familiar. La empresa debe tener políticas que le permitan no ver al colaborador como una persona sola, sino como parte de una familia.

8.3 Análisis e interpretación entre los resultados de las entrevistas y las encuestas.

De acuerdo a los análisis de la entrevistas y encuestas realizadas, se han determinado las siguientes conclusiones:

Existe coincidencia entre las gerencias de áreas que la empresa no cuenta con un procedimiento escrito para la gestión del talento humano, por lo cual predomina la improvisación en procesos como el reclutamiento, la selección de personal, inducción, despidos, capacitaciones y demás procesos y sub procesos.

Esto se ratifica por los colaboradores ya que por la encuesta se deduce la carencia de uniformidad y consistencia, en las diferentes actividades de las cuales han sido parte. Por ejemplo, el 32% de los colaboradores menciona que no pasó un proceso de inducción y el 20% nunca ha recibido una capacitación; sin embargo, el 95% piensa que las capacitaciones son de mucho provecho en su vida laboral. El (48%) de los colaboradores indica que los procedimientos normalmente son orientados por sus superiores o surgen por iniciativa personal (20%).

Existe una concordancia entre todos los entrevistados que no existen políticas institucionales escritas enfocadas en la comunicación, trato justo y equitativo, el desarrollo familiar, las relaciones y beneficios laborales de los colaboradores en la empresa. Todas las gerencias actúan en base a criterios personales y considerando los valores institucionales.

En cuanto a la política de salarios y comisiones, el 24% de los colaboradores, considera que cambian frecuente o muy frecuentemente. Un 35% cree que los salarios son desiguales, y el 21% que las promociones se hacen por afinidad a falta de una política. Esto viene a coincidir con los resultados de las entrevistas, en las cuales se afirma que se carece de políticas escritas, y las decisiones se toman por criterios y

valoraciones de los jefes superiores de cada una de las áreas. El criterio de cada persona cambia en función de la percepción, la motivación y la perspectiva con que se vean los hechos, por lo tanto, es común que se tomen decisiones distintas para situaciones similares.

Los entrevistados coincidieron que la falta de procedimientos y políticas dentro de la empresa, ocasiona inconvenientes y contratiempos en la ejecución de actividades y procesos, lo que dificulta las tomas de decisiones; De manera consistente con este planteamiento, el 92% de los colaboradores están de acuerdo que un procedimiento claro evitaría problemas en el desarrollo de sus tareas. El 45% de los colaboradores piensan que su desempeño es afectado por la falta de procedimientos claros. El 89% de los colaboradores reafirman que con la existencia de procedimientos claros se evitan muchos inconvenientes.

Por los resultados y el análisis realizado se comprueba la necesidad trascendental que tiene la empresa de contar con un manual de políticas y procedimientos para la gestión del talento humano; que le permita mejorar su funcionamiento institucional.

IX CAPITULO II: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Sobre la base del diagnóstico realizado, que consistió en la aplicación de instrumentos para recopilar información, tales como una entrevista para las gerencias, incluido el jefe de gestión humana, y una encuesta para los colaboradores, con un posterior análisis e interpretación de los hallazgos, se propone una declaración de políticas institucionales y el diseño de procedimientos para la gestión del talento humano.

9.1 Políticas de Microcreditsa para la gestión del talento humano

Las políticas que se proponen recogen y se consolida en ellas el sentir de los colaboradores de la empresa, durante el desarrollo de las entrevistas y la encuesta se obtuvieron los insumos necesarios para esta formulación.

Dichas políticas servirán de guía en la empresa para normar el que hacer institucional, por que permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión.

La propuesta de Políticas contiene las siguientes características: Establecen lo que la máxima autoridad determina que se haga en cualquier situación similar, son medios que ayudarán a que a los colaboradores se les trate con equidad, orientarán el quehacer operativo de toda la empresa, evitará que los tomadores de decisión improvisen en situaciones y asuntos para los cuales ya existe una voluntad escrita, y finalmente le darán consistencia a la operación de la empresa.

Para asegurar que las políticas se cumplan, y sea de conocimiento de todos los colaboradores sin distinción de jerarquía, se debe realizar una difusión formal y adecuada a través cartas, correo memorándum, charlas, seminarios, inducciones y manuales; Siendo estas un abanico de alternativas, finalmente la empresa pondrá en práctica las más apropiadas.

El detalle de estas políticas es como se propone a continuación:

- Crear y mantener una base de datos de personal actualizada y disponible para cubrir las diferentes plazas vacantes que puedan surgir. Haciendo uso de páginas de empleo, redes sociales, periódicos, contacto en universidades, recomendados por colaboradores u otras formas que garanticen la obtención de los nuevos candidatos.
- Garantizar que los nuevos colaboradores para ocupar las vacantes están en estricto apego al perfil del puesto diseñado por la empresa. Asegurando personal competente, capacitado, con la actitud y aptitud necesaria para hacer un trabajo con efectividad.
- Asegurar que toda persona contratada reciba una inducción inicial que incluya: información general de la empresa, lectura y explicación de las diferentes políticas y procedimientos vigentes, relacionados con su puesto; Funciones del cargo a ocupar, y al menos quince días de práctica en un puesto similar con un alto enfoque en la socialización con su entorno.
- Mantener un enfoque de desarrollo personal y profesional del colaborador, potenciar sus habilidades y destrezas, manteniendo igualdad de condiciones y oportunidades para todos.
- Garantizar la existencia de colaboradores que posean competencias, habilidades, compromiso, y empoderamiento que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desarrollando planes para ayudar a los colaboradores a superar sus brechas y mejorar sus condiciones de vida.
- Practicar el reconocimiento público para los colaboradores que tengan un desempeño sobresaliente, acciones encaminadas a motivar y recompensar la generación de resultados extraordinarios.
- Establecer capacitaciones que permitan a los colaboradores mejorar aquellas áreas susceptibles de ser corregidas, buscando perfeccionar las habilidades y

las destrezas con el fin de que estas se trasladen a su puesto de trabajo y este sea realizado de una manera efectiva y eficiente.

- Generar un ambiente laboral cálido, de respeto entre todos los miembros de la organización, fomentando todas las acciones necesarias para mantener un clima de trabajo ameno y seguro. Mantener un compromiso permanente para conocer el estado del clima laboral y el establecimiento de las medidas necesarias que se requieran para mejorarlo.
- Obtener o desarrollar cada dos años, estudios de los salarios de la industria a fin de garantizar salarios justos y competitivos a todos los colaboradores en igualdad de condiciones, conforme a los puestos desempeñados.
- Garantizar que todos los beneficios laborales sean otorgados sin discriminación por razones de raza, color, sexo, asuntos religiosos, políticos o cualquier razón que implique un favoritismo a uno o más colaboradores en particular. Se promueve una visión de igualdad, equidad de género y respeto en todos los niveles.
- Dar prioridad para cubrir las vacantes, al personal dentro de la empresa que reúna los requisitos exigidos en el nuevo cargo y ayudar a sus miembros a estar preparados para las oportunidades futuras. Solo en caso que no existan candidatos internos idóneos se debe proceder a buscar de forma externa.
- Desarrollar y ejecutar un Plan anual de capacitación incluyente, visionario, formador de talento, y adecuado a la visión de la empresa; como instrumento de desarrollo y potencializador del talento de todos los colaboradores.
- Realizar esfuerzos en todos los niveles de la organización para obtener, retener y conservar el mejor talento humano disponible.
- Promover la cultura del reconocimiento a los colaboradores por la cantidad de años laborados y el desarrollo de un trabajo eficiente. Otorgar reconocimientos y estímulos económicos. Según los años laborados: 1, 3, 5, 10 el bono que se

propone es de 5%, 10%, 15%, 50% del salario base respectivamente. Después del año 10, el reconocimiento se propone cada 5 años con un 50% del salario en cada fecha estipulada.

- Establecer el primer sábado de diciembre de cada año como el día de la familia Microcreditsa; Agendando una celebración con todos los colaboradores activos sin discriminación por antigüedad y sus familias (esposos, esposas e hijos); El costo de la actividad en su totalidad es asumido por la empresa y debe desarrollarse en un ambiente agradable, de modo que todos los participantes se relacionen y disfruten al máximo del evento.

9.2 Procedimientos de gestión de talento humano

Una vez establecida las políticas, que norman el quehacer cotidiano, es indispensable establecer los procedimientos necesarios para complementar los procesos de la gestión del talento humano en la empresa.

Los procedimientos se detallan con las características que lo integran, donde se representa y se explica cada uno de ellos, se menciona el proceso, con sus entradas y salidas, sobre quien recae la responsabilidad, el macro proceso, la misión, y el alcance; las actividades sucesivas y se establece la persona responsable de cada una de ellas.

Los procedimientos propuestos están determinados según los pilares de gestión del talento humano, y se agrupan de la siguiente manera:

Macro proceso de Gestión de Talento Humano

1. Tipo de Proceso: Integrar Personas.

Sub Proceso: Reclutamiento de Personas, Selección de Personas, Contratación de Personas, Inducción de Personas.

2. Tipo de Proceso: Organizar personas.

Sub Proceso: Evaluación al Desempeño, Creación de nuevos Puestos.

3. Tipo de Proceso: Recompensar a las personas.

Sub Proceso: Remuneración, Pago de Comisiones, Pago de Viáticos, Incentivo anual, Préstamos a colaboradores.

4. Tipo de Proceso: Desarrollar a las personas.

Sub Proceso: Formación y Capacitación a las personas, Aprobación de estudios de postgrados y maestrías, Aprobación de estudios de pregrado y técnicos

Para generar una mejor comprensión también se ha diseñado un diagrama para cada procedimiento, en el cual se consolida la ruta lógica de las actividades con las instancias a cargo.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de selección de personas, que se describe a continuación:

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <h3 style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | | Código: 001 Fecha: 18/02/2022 |
| SUB PROCESO: 9.2.1 Reclutamiento de Personas | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Integrar Personas |
| MISIÓN: Buscar y atraer candidatos que serán seleccionados y evaluados posteriormente para ocupar cargos en la empresa. | | ALCANCE: Empieza por verificar la necesidad de nuevos colaboradores. Incluye revisión documental. Termina escogiendo candidatos idóneos para la selección, | | |
| ENTRADAS: Vacantes para un cargo Solicitud de requerimiento de personal | | SALIDAS: Base de datos Candidatos preseleccionados | | |
| PALABRAS CLAVE: Reclutamiento interno, Reclutamiento externo, Postulante, Vacante, Idóneo, necesidad, Preseleccionado. | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | | | RESPONSABLE |
| 1 | Revisar el Plan Operativo Anual (POA) aprobado, para determinar el requerimiento de Personal del año en curso. | | | Jefe GH |
| 2 | Analizar solicitud de acuerdo al diseño organizacional, aprobar y disponer el inicio del reclutamiento. | | | Gerente Admón. |
| 3 | Revisar documentación, autorizar o vetar justificadamente la publicación de ofertas de trabajo en fuentes de reclutamiento internas y externas. | | | Gerente Admón. |
| 4 | Publicar ofertas de trabajo para el reclutamiento interno de colaboradores que estén interesados y cumplan con el perfil del cargo. | | | Auxiliar de GH |
| 5 | Postular al cargo mediante notificación escrita, presentando visto bueno del jefe inmediato para iniciar dicho proceso. | | | Colaborador |
| 6 | De no existir postulaciones internas, o postulaciones que no cumplan con el perfil del cargo solicitado, proceder mediante reclutamiento externo. | | | Auxiliar de GH |
| 7 | Gestionar fondos para cubrir gastos en estas actividades. | | | Jefe GH |

| | | |
|----|--|---------------------|
| 8 | Autorizar los fondos necesarios para todas las gestiones de reclutamiento | Gerente Admón. |
| 9 | Publicar la vacante en medios de comunicación impresos y digitales para seleccionar personas externas. | Auxiliar de GH |
| 10 | Revisar archivos existentes de candidatos presentados en procesos anteriores | Auxiliar de GH |
| 11 | Evaluar candidatos con recomendaciones por parte de colaboradores activos. | Auxiliar de GH |
| 12 | Hacer contacto con universidades para obtener candidatos. | Jefe GH |
| 13 | Postular al cargo mediante el envío de Curriculum vitae de forma física o electrónica. | Candidatos Externos |
| 14 | Seleccionar documentación de postulantes dentro de un límite de tiempo previamente establecido. | Auxiliar de GH |
| 15 | Verificar cumplimiento e idoneidad de los postulantes en función del perfil requerido para el cargo. | Auxiliar de GH |
| 17 | Elaborar y presentar un informe que contenga información relevante y referente a los postulantes idóneos para el cargo | Auxiliar de GH |
| 18 | Recibir el informe, preselecciona postulantes idóneos, notificar al gerente de admón. y recomendarlo. | Jefe GH |
| 19 | Recibir evaluaciones y aprueba a postulantes mejor puntuados, considerando las recomendaciones del jefe de GH | Gerente Admón. |
| 20 | Elaborar una base de datos que contenga información relevante y referente a los postulantes preseleccionados para el cargo, ya sean estos internos o externos. | Auxiliar de GH |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de reclutamiento de Personas, a través del diagrama de flujo.

Micro Credit, S.A

MACRO PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
 TIPO DE PROCESO: INTEGRAR PERSONAS
 SUB PROCESO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAS
 DIAGRAMA DE FLUJO.

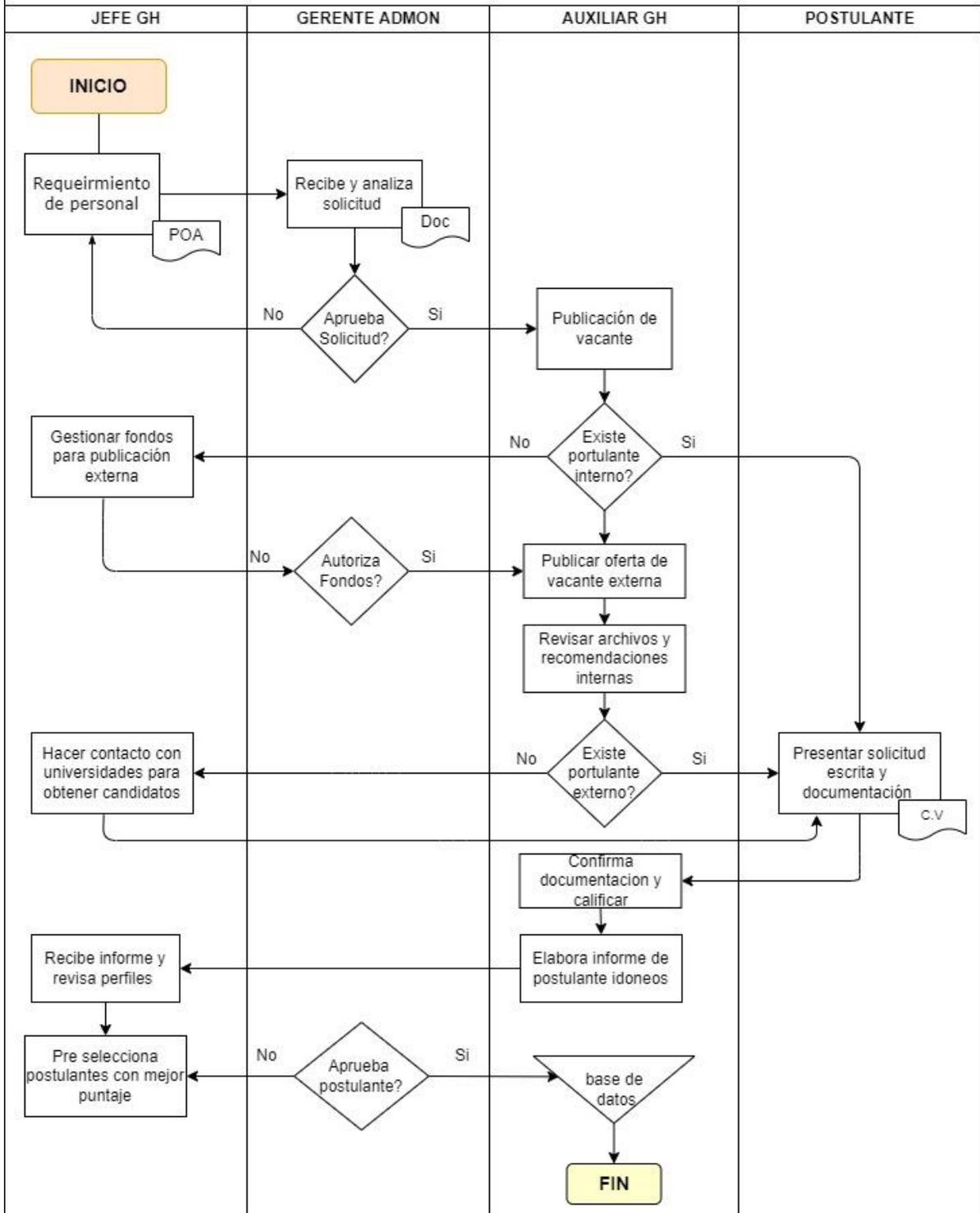


Figura 15. Diagrama de flujo reclutamiento de personas.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de selección de personas, que se describe a continuación:

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <h3 style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | | Código: 002 Fecha: 18/02/2022 |
| SUB PROCESO: 9.2.2 Selección de Personas | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Integrar Personas |
| MISIÓN: Evaluar candidatos preseleccionados utilizando técnicas que permita proveer empleados competentes en el tiempo oportuno para cubrir vacantes. | | ALCANCE: Empieza planificando entrevistas con candidatos. Incluye evaluación de conocimientos. Termina eligiendo el mejor candidato para ocupar la vacante. | | |
| ENTRADAS: Candidatos preseleccionados | | SALIDAS: Nuevo empleado para la organización | | |
| PALABRAS CLAVE: Entrevista, Candidato, Aptitudes, Competencias, Habilidades, Evaluación, Finalista | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | | | RESPONSABLE |
| 1 | Planificar una primera entrevista de selección y convocar a los candidatos que han sido preseleccionados. | | | Auxiliar de GH |
| 2 | Acudir la entrevista de selección dentro de la fecha, hora y lugar señalado | | | Candidato |
| 3 | Validar documentos originales para comprobar la autenticidad y cumplimiento de la lista de documentos requeridos para nuevos ingresos | | | Auxiliar de GH |
| 4 | Verificar la veracidad de la información proporcionada por los candidatos que pasan la entrevista, a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos a las referencias personales y laborales citadas. | | | Auxiliar de GH |
| 5 | Descartar las aplicaciones de candidatos que no hayan superado los requisitos en la entrevista y documentación. | | | Auxiliar de GH |
| 7 | Programar evaluaciones psicotécnicas para los candidatos, mismas que serán desarrolladas a través de una plataforma virtual. | | | Auxiliar de GH |
| 8 | Recibir notificación y realizar las evaluaciones psicotécnicas dentro de la fecha y hora señaladas por el Auxiliar de GH. | | | Candidato |
| 9 | Procesar los resultados de las evaluaciones y hacer el registro de la calificación obtenida por el candidato. | | | Auxiliar de GH |
| 10 | Descartar las aplicaciones de candidatos que no hayan superado los requisitos de este filtro. | | | Auxiliar de GH |
| 11 | Escoger los dos o tres candidatos mejor evaluados en todo el proceso. | | | Jefe de GH |
| 12 | Programar y convocar a los candidatos seleccionados, a una segunda entrevista con el gerente de área solicitante. | | | Auxiliar de GH |

| | | |
|----|--|---------------------------------|
| 13 | Acudir a la segunda entrevista dentro de la fecha, hora y lugar señalado. | Candidato |
| 14 | Desarrollar la segunda entrevista donde se evalúen las capacidades y competencias específicas de los candidatos, en relación a la descripción del puesto y las funciones establecidas. | Gerencias Jefe de sucursales |
| 15 | Evaluar las aptitudes, competencias y habilidades de conformidad con el perfil del puesto autorizado por la empresa. | Gerencias Jefe de sucursales |
| 16 | Elaborar y presentar un informe al jefe de gestión Humana donde se detalle los resultados de las entrevistas realizadas. | Gerencias Jefe de sucursales |
| 17 | Recibir informes y elegir al candidato mejor evaluado en el proceso y solicitar una tercera entrevista. | Jefe de GH |
| 18 | Programar y convocar al candidato seleccionado, a una tercera entrevista con el jefe de gestión humana. | Auxiliar de GH |
| 19 | Acudir a la tercera entrevista dentro de la fecha, hora y lugar señalado. | Candidato |
| 20 | Desarrollar entrevista e Informar condiciones, beneficios y salarios de la posible contratación al candidato seleccionado con el objetivo de obtener la aceptación de éste. | Jefe de GH |
| 21 | Toma decisión de incorporarse o no a la empresa. | Candidato |
| 22 | Si la respuesta es positiva procede a programar el ingreso. sí es negativa se selecciona al candidato que precedió en la evaluación. | Jefe GH |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de Selección de Personas, a través del diagrama de flujo.

Micro Credit, S.A
MACRO PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
TIPO DE PROCESO: INTEGRAR PERSONAS
SUB PROCESO: SELECCION DE PERSONAS
DIAGRAMA DE FLUJO.

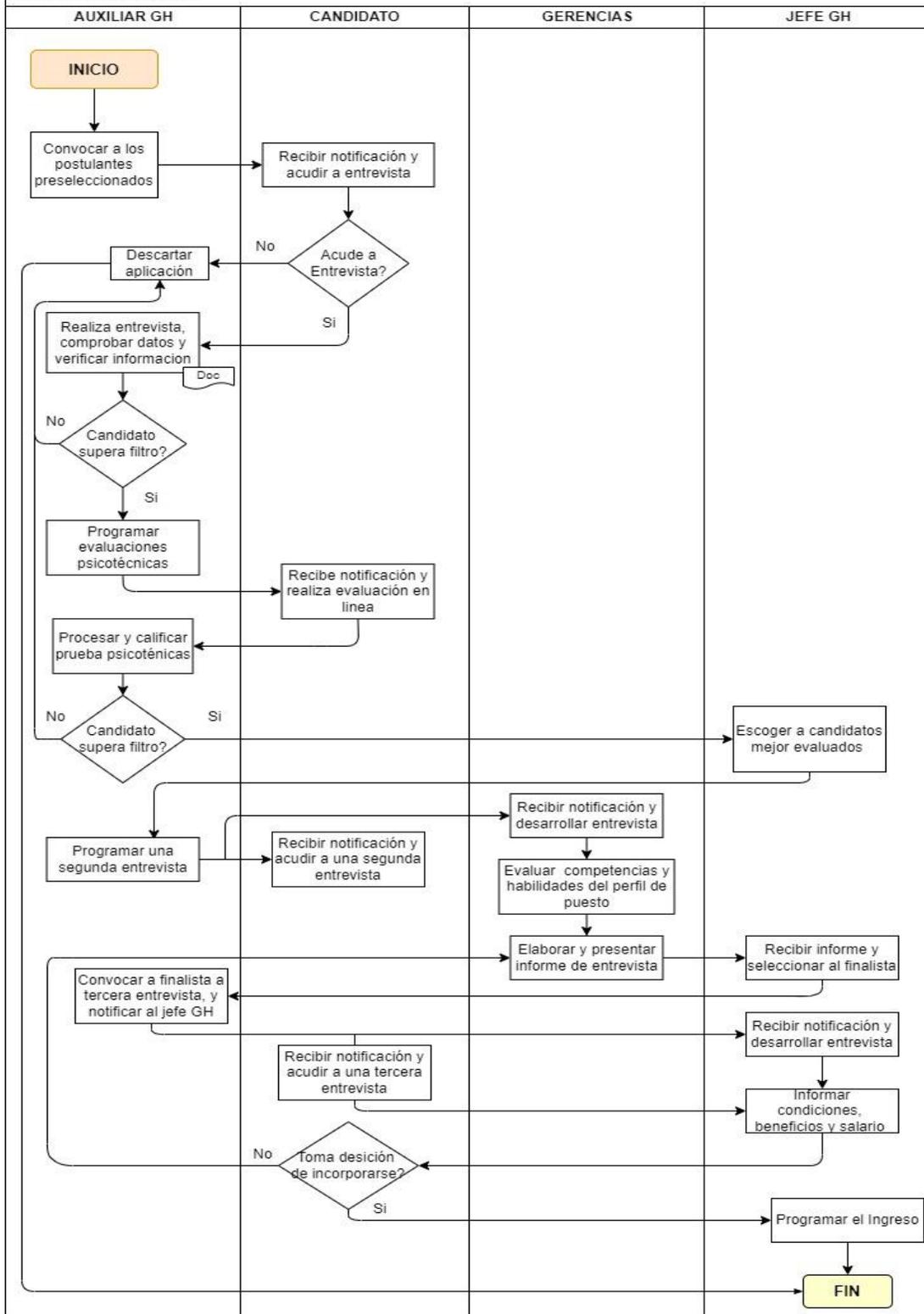


Figura 16. Diagrama de flujo selección de personas.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de Contratación de personas, que se describe a continuación:

|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <p style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p> | <p>Código:003 Fecha: 18/02/2022</p> |
|---|---|--|---|
| <p>SUB PROCESO: 9.2.3 Contratación de Personas</p> | <p>RESPONSABILIDAD: Jefe de GH</p> | <p>TIPO DE PROCESO: Integrar Personas</p> | |
| <p>MISIÓN: Formalizar la relación laboral entre la empresa, y el nuevo colaborador, respetando y cumpliendo todos los derechos y obligaciones estipulados en la Ley.</p> | | <p>ALCANCE: Empieza completando la documentación faltante. Incluye inducción general, entrega de uniformes. Finaliza firmando el contrato de trabajo.</p> | |
| <p>ENTRADAS: Nuevos colaboradores seleccionados.</p> | | <p>SALIDAS: Colaborador contratado.</p> | |
| <p>PALABRAS CLAVE: Formalización, documentos legales, Contrato de Trabajo.</p> | | | |
| <p>PROCEDIMIENTO</p> | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | |
| 1 | Citar al nuevo colaborador a las oficinas centrales para llevar a cabo su vinculación a la empresa. | Auxiliar de GH | |
| 2 | Completar documentación faltante de la Lista de Documentos Requeridos Para Nuevos Ingresos. | Nuevo Colaborador | |
| 3 | Recibir y verificar la documentación entregada y anexar al expediente de personal. | Auxiliar de GH | |
| 4 | Planificar y realizar la inducción inicial de ingreso a la compañía, utilizando el registro de asistencia. | Auxiliar de GH | |
| 5 | Coordinar exámenes médicos preocupacionales | Auxiliar de GH | |
| 6 | Someterse a los exámenes médicos preocupacionales obligatorios para todo nuevo ingreso a la compañía | Nuevo Colaborador | |
| 7 | Elaborar la ficha médica del colaborador, emitir un certificado de aptitud médica para el cargo a desempeñar. | Auxiliar de GH | |
| 8 | Coordinar la capacitación específica del cargo que ocupará el nuevo colaborador. | Jefe de GH | |
| 9 | Desarrolla la capacitación específica del cargo que ocupará el nuevo colaborador, utilizando el registro de asistencia. | Gerencias Jefe de sucursal | |
| 10 | Gestión de uniformes, credenciales y dotación de insumos que el nuevo Colaborador necesita para el desarrollo de sus nuevas funciones. | Auxiliar de GH | |
| 11 | Entregar los uniformes, credenciales y dotación mediante el acta de entrega y recepción destinada para este fin y notificar al respecto. | Jefe de GH | |
| 12 | Registrar ingreso del nuevo colaborador al sistema de los organismos de control del Estado y seguridad social (Ministerio de Trabajo, INSS, DGI, etc.). | Auxiliar de GH | |

| | | |
|----|--|-------------------|
| 13 | Solicitar la elaboración del contrato de trabajo con la información del colaborador y las condiciones acordadas. | Jefe de GH |
| 14 | Elaborar el contrato individual de trabajo, de acuerdo a la información proporcionada. | Asesor Jurídico |
| 15 | Revisión, aprobación y firma del contrato individual del trabajo | Gerente General |
| 16 | Generar el extracto del contrato de trabajo y entregárselo al auxiliar GH para la firma del nuevo colaborador. | Asesor Jurídico |
| 17 | Recibir el extracto del contrato de trabajo, hacer firmar al nuevo Colaborador. | Jefe de GH |
| 18 | Estar de acuerdo y firmar el contrato de relación laboral | Nuevo Colaborador |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de contratación de Personas, a través del siguiente diagrama de flujo:

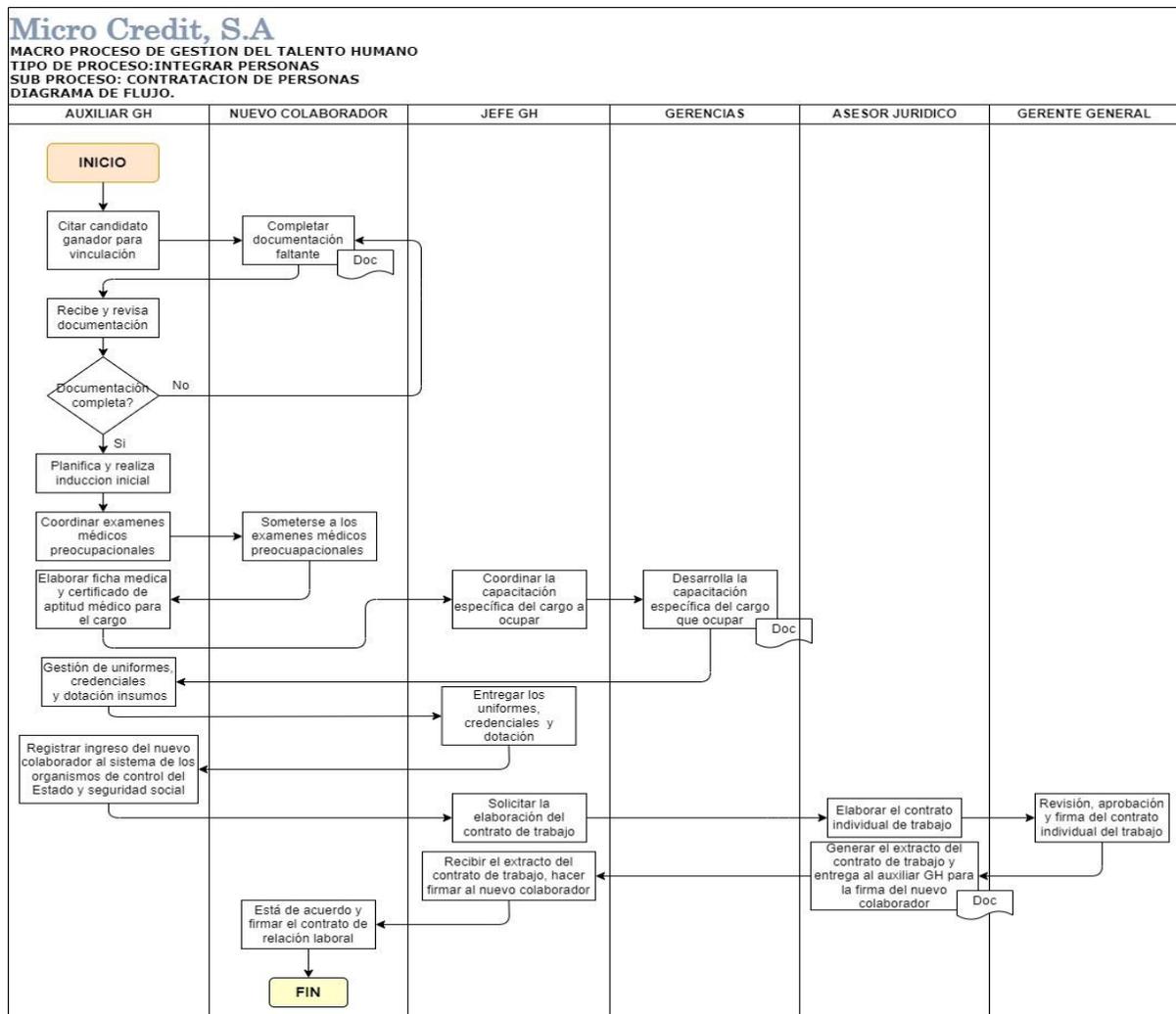


Figura 17. Diagrama de flujo contratación de personas.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de inducción de personas, que se describe a continuación:

|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <h3 style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | | Código: 004 Fecha: 18/02/2022 |
|---|---|---|--|---|
| SUB PROCESO: 9.2.4 Inducción de Personas | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Integrar Personas |
| MISIÓN: Relacionar al nuevo colaborador, con las políticas, los procedimientos, las normativas y las disposiciones existentes. | | ALCANCE: Empoderar al nuevo colaborador con la información de la empresa. Familiarizar su etapa inicial en la empresa. | | |
| ENTRADAS: Nuevos colaboradores contratados | | SALIDAS: Colaborador preparado y capacitado. | | |
| PALABRAS CLAVE: inducción, políticas, procedimientos, empoderar, normativas. | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | | | RESPONSABLE |
| 1 | Planear, establecer y organizar un día específico para llevar a cabo la inducción de los nuevos colaboradores contratados a Nivel Nacional. | | | Jefe GH |
| 2 | Preparar documentación didáctica de los temas a desarrollar: conocimiento general de la empresa, Las políticas, los procedimientos, las funciones e indicaciones generales. | | | Auxiliar GH |
| 3 | Notifica al gerente administrativo el día señalado para dicha actividad, con el detalle de los participantes. | | | Jefe GH |
| 4 | Garantizar la sala de capacitación en condiciones adecuadas para el evento, coordinar y asegurar toda la logística. | | | Gerente Admón. |
| 5 | Solicitar los fondos necesarios para cubrir el evento y viáticos de personal de los diferentes departamentos del país. | | | Jefe GH |
| 6 | Autoriza, dispone y traslada los fondos necesarios solicitados para esta actividad. | | | Gerente Finanzas |
| 7 | Solicitar la participación de los expositores, e informar los temas específicos a desarrollar en cada sesión. Conformé lista de colaboradores capacitadores autorizados. | | | Jefe GH |
| 8 | Elaborar la agenda del día y compartirla con los involucrados en el evento. | | | Gerencias / Jefe de sucursal |
| 9 | Realizar afectación a todos los nuevos colaboradores contratados el día y la hora señalada para la actividad. | | | Auxiliar de GH |
| 10 | Confirma y garantiza la asistencia a la inducción. Salvo en casos de fuerza mayor se justifica la no participación. | | | Colaborador |
| 11 | Elabora, garantiza y resguarda los certificados a otorgar a los colaboradores participantes | | | Auxiliar de GH |

| | | |
|----|--|----------------|
| 12 | Asegura que cada colaborador anote su asistencia a la capacitación, y resguarda dicho documento para el control de GH. | Auxiliar de GH |
| 13 | Supervisar el desarrollo de la actividad y el cumplimiento de los objetivos de la misma, así como los tiempos y puntos de desarrollo establecidos. | Jefe de GH |
| 14 | Otorgar al final de dicha actividad el certificado de participación a cada colaborador. | Jefe de GH |
| 15 | Participa en el evento, recibe su certificado y está listo para iniciar su etapa laboral | Colaborador |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de inducción de personas, a través del siguiente diagrama de flujo:

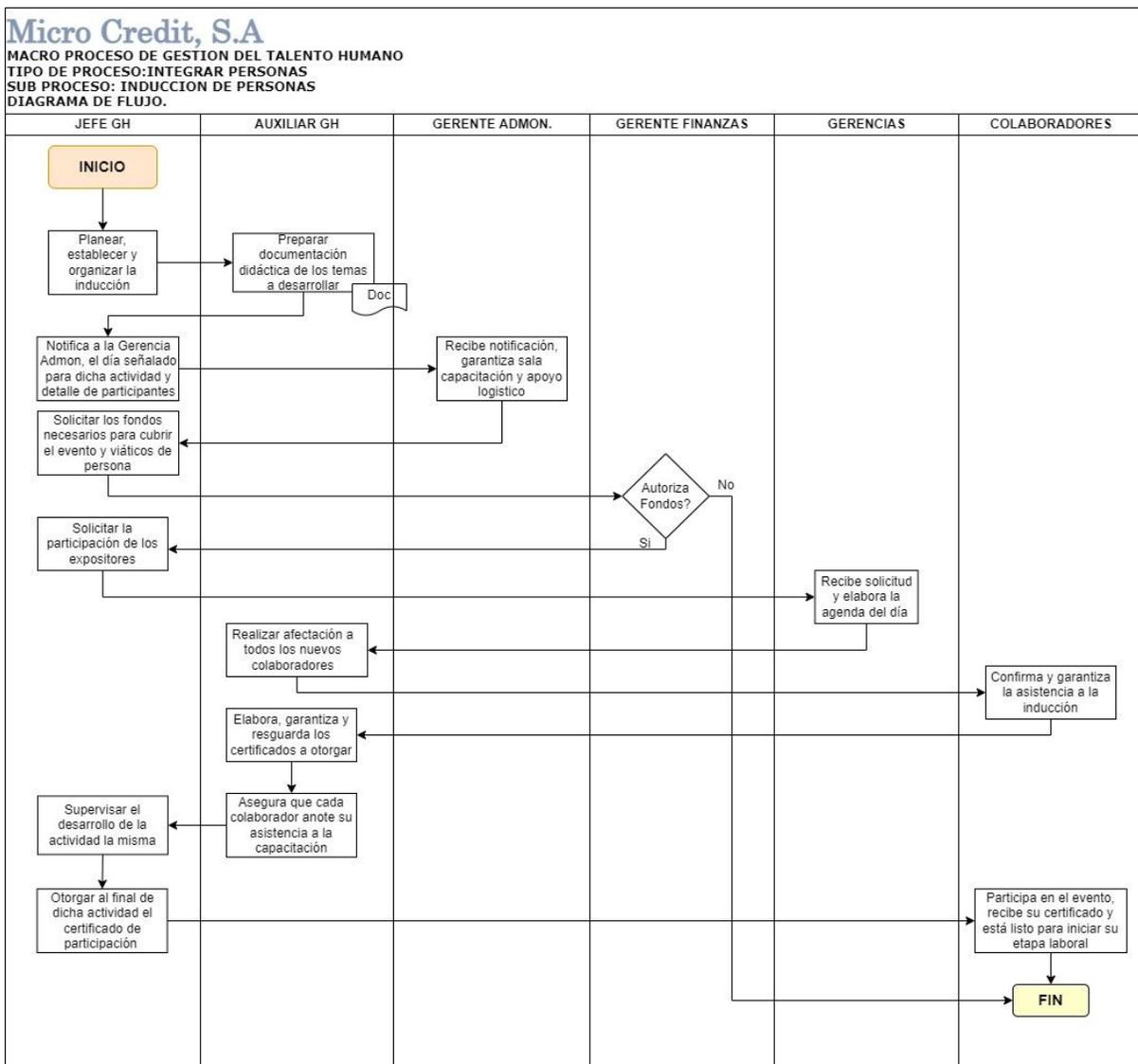


Figura 18. Diagrama de flujo inducción de personas.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de Evaluación al Desempeño, que se describe a continuación:

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <h3 style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | | Código: 005 Fecha: 18/02/2022 |
| SUB PROCESO: 9.2.5 Evaluación al Desempeño | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Organizar a las Personas |
| MISIÓN: Evaluar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos, valorar capacidades y competencias de los empleados, para mejorar la eficiencia y eficacia. Obtener información útil para el sistema de reconocimientos e incentivos. | | ALCANCE: Empieza estableciendo metas y objetivos para cada cargo. Incluye diseño de instrumentos de medición y evaluación, capacitación a evaluadores. Finaliza con la presentación de un informe de resultados. | | |
| ENTRADAS: Metas y objetivos Instrumentos de medición Capacitación a evaluadores | | SALIDAS: Informe de resultados Personal evaluado Retroalimentación al personal | | |
| PALABRAS CLAVE: Formalización, documentos legales, contrato de trabajo. | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | | | RESPONSABLE |
| 1 | Establecer objetivos y metas de cada cargo para cada semestre, en función del plan estratégico de la empresa. | | | Gerencias |
| 2 | Comunicar a los colaboradores, los lineamientos, objetivos, y metas esperadas, de cada puesto de trabajo, para el período de evaluación. | | | Gerencias |
| 3 | Recibir comunicación sobre lineamientos y metas de la institución, y su posible evaluación con indicadores | | | Colaboradores |
| 4 | Proponer al jefe de GH indicadores de medición y evaluación de desempeño. | | | Gerencias |
| 5 | Diseñar, mejorar instrumentos y formatos para la evaluación de desempeño, coordinando con las diferentes gerencias | | | Jefe de GH |
| 6 | Aprobar los instrumentos de medición y evaluación de desempeño a ser utilizados cada año. | | | Gerente General |
| 7 | Capacitar a los evaluadores sobre el proceso de evaluación, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para este fin. | | | Jefe de GH |
| 8 | Asistir a las capacitaciones sobre el proceso de evaluación de desempeño. | | | Evaluadores |
| 9 | Difundir dentro de la organización, el cronograma de evaluación de desempeño. | | | Auxiliar de GH |
| 10 | Suministrar a los evaluadores, los instrumentos y documentación para la evaluación de desempeño laboral. | | | Auxiliar de GH |
| 11 | Realizar la evaluación de desempeño de acuerdo al formato establecido. | | | Evaluador |

| | | |
|----|--|----------------|
| 12 | Informar al personal evaluado, los resultados obtenidos dentro de la evaluación de desempeño. | Evaluador |
| 13 | Presentar inconformidad argumentada sobre el resultado de la evaluación, en caso de no estar satisfecho con la calificación obtenida. | Colaborador |
| 14 | Recibir reclamaciones de inconformidad, analizar las argumentaciones, y realizar nueva evaluación en caso de ser válido el reclamo. | Evaluador |
| 15 | Recepcionar las evaluaciones de acuerdo a los parámetros solicitados y garantizar que estén debidamente llenadas y firmadas y entregar a gestión Humana. | Evaluador |
| 16 | Recopilar las evaluaciones de desempeño de todo el personal, procesar la información y determinar los resultados de la misma. | Auxiliar de GH |
| 17 | Elaborar y presentar un informe completo donde se evidencien los resultados arrojados en la evaluación de desempeño. | Auxiliar de GH |
| 18 | Revisar el informe y convocar a reunión a todas las Gerencias para analizar los resultados y tomar decisiones. | Jefe de GH |
| 19 | Archivar las evaluaciones en el expediente personal de cada Colaborador. | Auxiliar de GH |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de evaluación al desempeño, a través del siguiente diagrama de flujo:

Micro Credit, S.A

MACRO PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
 TIPO DE PROCESO: ORGANIZAR A LAS PERSONAS
 SUB PROCESO: EVALUACION AL DESEMPEÑO
 DIAGRAMA DE FLUJO.

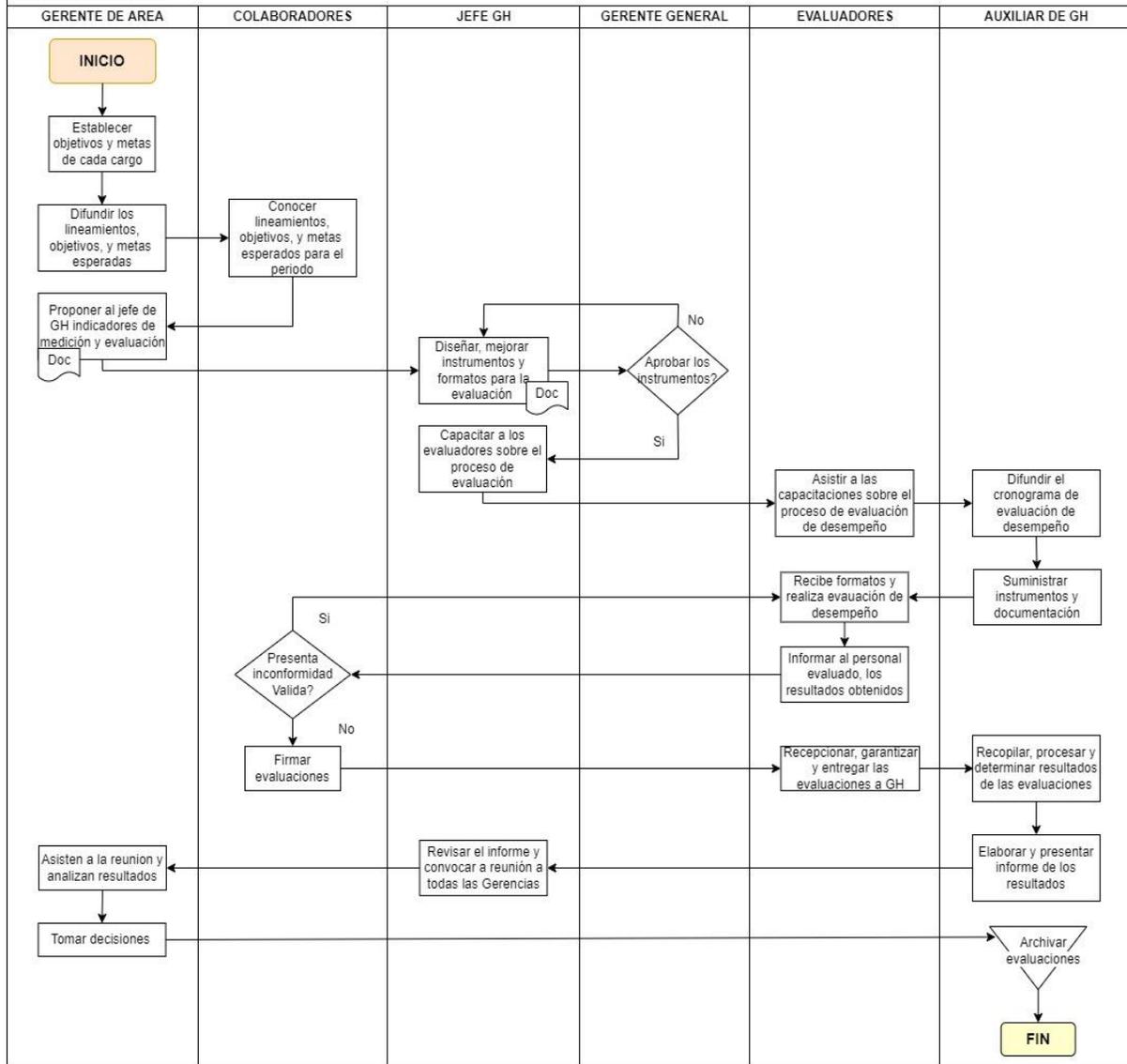


Figura 19. Diagrama de flujo evaluación al desempeño.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de creación de nuevos puestos, que se describe a continuación:

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> | | Código: 006 Fecha: 18/02/2022 |
| | | MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| SUB PROCESO: 9.2.6 Creación de nuevos Puestos | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Organizar a las Personas |
| MISIÓN: Contar con los puestos de trabajo necesarios para que la empresa funcione conforme a su planificación. | | ALCANCE: Empieza por la solicitud de un nuevo puesto, el diseño del perfil y las funciones específicas hasta su aprobación por la Junta Directiva. | | |
| ENTRADAS: Solicitud de un nuevo puesto | | SALIDAS: Puesto de trabajo autorizado. | | |
| PALABRAS CLAVE: perfil de puesto, Junta Directiva, Planificación, funciones. | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | | | RESPONSABLE |
| 1 | Solicitar creación de nuevo puesto para las diferentes áreas de la empresa, mediante correo electrónico, justificando la solicitud. | | | Gerencias |
| 2 | Revisa, analiza y autoriza se proceda a hacer el análisis del puesto solicitado. | | | Gerente General |
| 3 | Programa reunión con el gerente de área para conocer a detalle las implicaciones de la creación del nuevo puesto. | | | Jefe de GH |
| 4 | Asiste reunión, brinda detalles y presenta el objetivo de trabajo de la nueva plaza | | | Gerencias |
| 5 | Hace el análisis del puesto, diseñando el perfil, las funciones y las condiciones de su funcionamiento. | | | Jefe de GH |
| 6 | Autoriza a las gerencias la incorporación de los nuevos puestos en el plan operativo anual, para evaluar su incidencia. | | | Gerente General |
| 7 | Incorpora las nuevas vacantes en los estados financieros proyectados evaluando el impacto de estos. | | | Gerente Finanzas |
| 8 | Presenta en el mes de noviembre de cada año las propuestas de nuevos puestos a la junta directiva. | | | Gerente General |
| 9 | Autoriza la creación de nuevos puestos de trabajo que se cubrirán al año siguiente. | | | Junta Directiva |
| 10 | Informar al jefe de GH la decisión de la Junta Directiva en relación a los nuevos puestos de trabajo. | | | Gerente General |
| 11 | Recibe decisión e inicia el macro proceso de integrar a las personas, (Reclutamiento, selección, contratación, inducción) | | | Jefe de GH |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de creación de nuevos puestos, a través del siguiente diagrama de flujo:

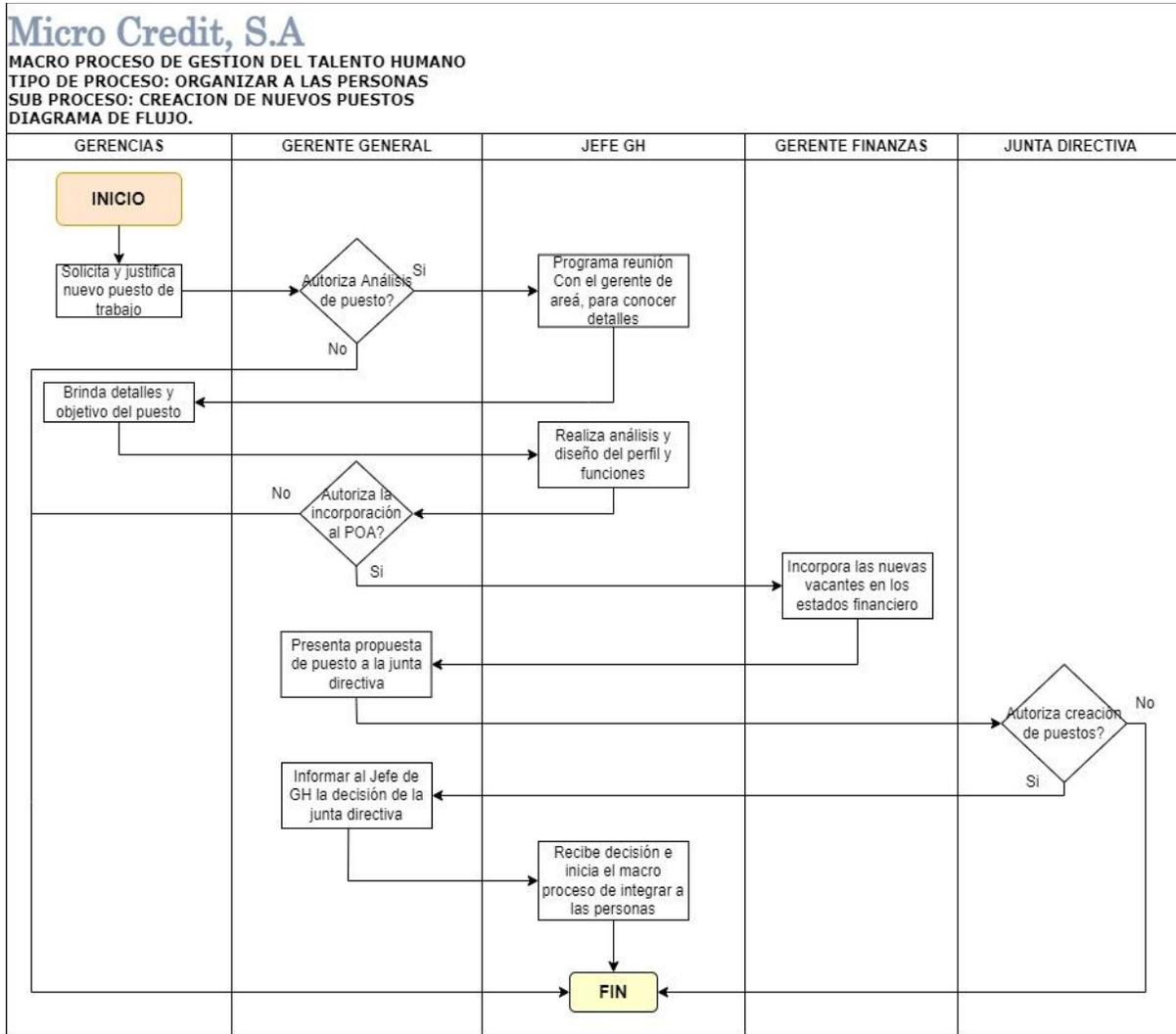


Figura 20. Diagrama de flujo creación de nuevos puestos.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de Remuneración, que se describe a continuación:

| | | | |
|--|---|---|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <p style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p> | <p>Código:007 Fecha: 18/02/2022</p> |
| SUB PROCESO: 9.2.7 Remuneración | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | TIPO DE PROCESO: Recompensar a las Personas |
| <p>MISIÓN: Recompensar el trabajo de los empleados mediante el pago de haberes económicos en cumplimiento de la normativa vigente con equidad, justicia y eficiencia.</p> | | <p>ALCANCE: Empieza con el ingreso de empleados al sistema de administración de nómina. Incluye reportes mensuales de personal. Termina con la firma de roles de pago.</p> | |
| <p>ENTRADAS: Reporte de Ingreso de personal Reporte mensual de movimientos de Personal</p> | | <p>SALIDAS: Pago de salarios Roles de pago</p> | |
| <p>PALABRAS CLAVE: Nómina, reporte mensual, salario, Rol de pago.</p> | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | |
| 1 | Registrar los nuevos ingresos a la compañía al sistema de administración de nómina hasta 72 horas máximo después de ingresado el colaborador. | Auxiliar de GH | |
| 2 | Registrar en el portal electrónico del INSS, tres días hábiles desde el ingreso del nuevo colaborador. | Auxiliar de GH | |
| 3 | Reportar los nuevos ingresos a seguros Lafise, para incluir al nuevo Colaborador dentro de la póliza de vida y accidentes personales. | Auxiliar de GH | |
| 4 | Presentar los primeros cinco días de cada mes, el Reporte Mensual de Movimientos de Personal al INSS. | Jefe de GH | |
| 5 | Preparar los respaldos físicos, de los documentos que soportan las acreditaciones y deducciones de nómina | Auxiliar de GH | |
| 6 | Enviar todos los movimientos de personal vía correo electrónico el mismo día de la ocurrencia. Permisos, ausencias, vacaciones, subsidios, etc. | Jefe de sucursales | |
| 7 | Revisar que todos los documentos recibidos de las sucursales cumplan con los requisitos exigidos. | Auxiliar de GH | |
| 8 | Procesar los reportes presentados, registrar los movimientos en el sistema de administración de nómina, y calcular salarios dos días antes del 15 y 30 de cada mes. | Auxiliar de GH | |
| 9 | Revisar y validar las nóminas y sus reportes. | Jefe de GH | |
| 10 | Generar las planillas de aportes y de pago del INSS, de acuerdo a los salarios calculados, horas extras generadas y demás información requerida por el INSS y la DGI. | Auxiliar de GH | |

| | | |
|----|---|------------------|
| 11 | Revisar, validar, autorizar el pago de nómina; y remitir al Gerente de Finanzas para la provisión de fondos. | Gerente Admón. |
| 12 | Revisa y consolida la información, aprueba el pago y emite la orden de transferencia a las cuentas bancarias de los colaboradores. | Gerente Finanzas |
| 13 | Realizar los pagos de salarios, aportes al seguro social INSS, impuestos al servicio de rentas IR, generar los comprobantes de pago y entregar para contabilizarlo. | Tesorería |
| 14 | Recibir los comprobantes de pago, registrar las transacciones en el sistema contable, y archivar respectivamente. | Contabilidad |
| 15 | Generar las planillas consolidadas pagadas | Auxiliar de GH |
| 16 | Imprimir los roles de pago y distribuir para la firma de los colaboradores. | Auxiliar de GH |
| 17 | Recolectar los roles de pago firmados en el plazo de una semana y archivar en el archivo del departamento de Talento Humano | Auxiliar de GH |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de remuneración, a través del siguiente diagrama de flujo:

Micro Credit, S.A

MACRO PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
 TIPO DE PROCESO: RECONPENSAR A LAS PERSONAS
 SUB PROCESO: RENUMERACION
 DIAGRAMA DE FLUJO.

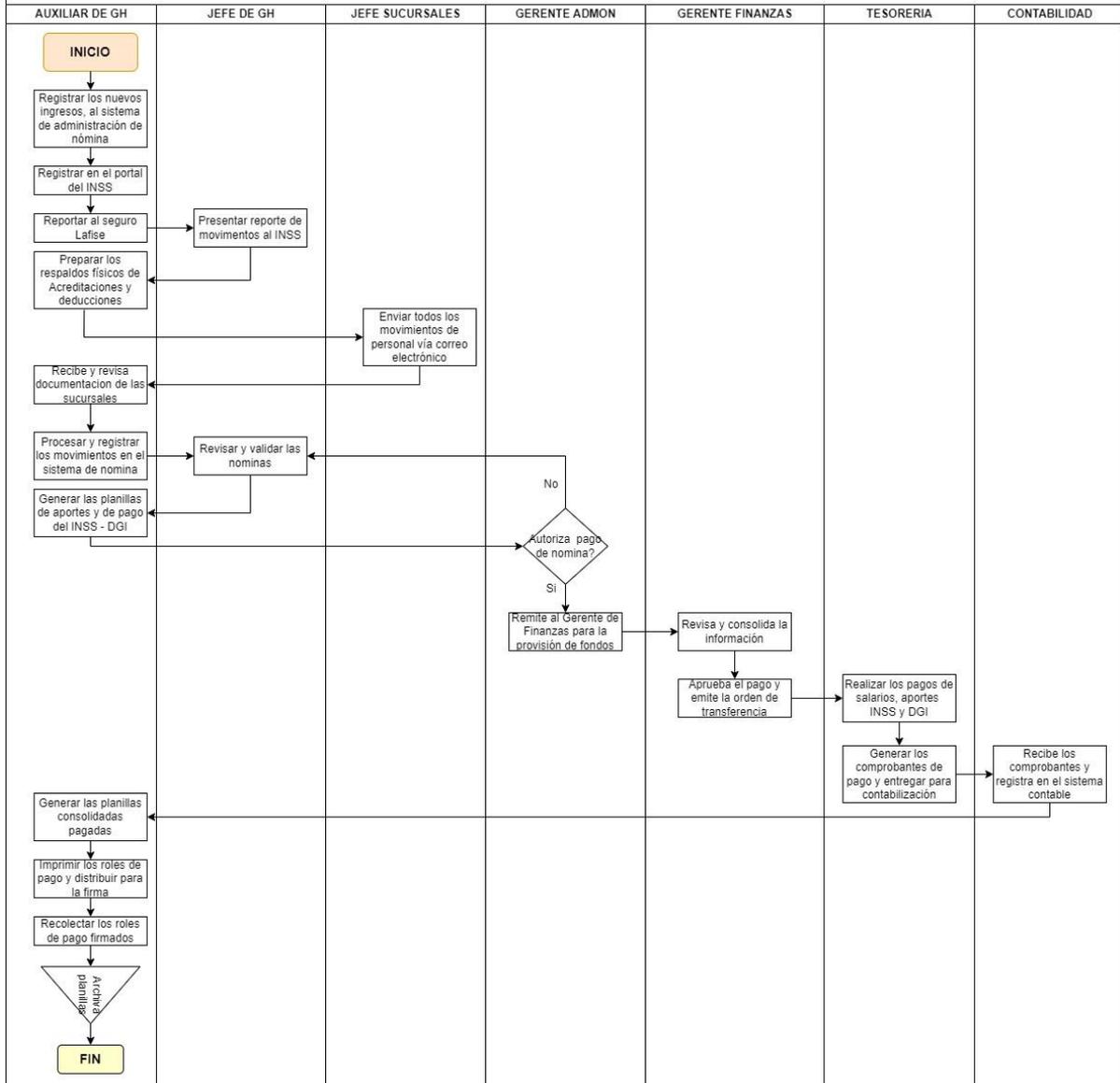


Figura 21. Diagrama de flujo remuneración.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de pago de comisiones, que se describe a continuación:

|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <h3 style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | | Código: 008 Fecha: 18/02/2022 |
|--|--|--|--|---|
| SUB PROCESO: 9.2.8 Pago de Comisiones | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Recompensar a las Personas |
| MISIÓN: Recompensar el trabajo de los empleados mediante el pago de comisiones por los resultados generados cada mes, según las metas establecidas. | | | ALCANCE: Se realizan los cálculos según los resultados, se autorizan y se paga al colaborador lo devengado. | |
| ENTRADAS: Reporte de resultados individuales y grupales. | | | SALIDAS: Pago de Comisiones a los colaboradores | |
| PALABRAS CLAVE: Nómina, Reporte Mensual, comisiones, productividad, metas | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | | |
| 1 | Establecen en el POA las metas del mes y montos de comisiones a reconocer según indicador de cumplimiento. | Gerencias | | |
| 2 | Generan los reportes de productividad al cierre de cada mes | Jefe de sucursales | | |
| 3 | Elaboran el detalle de comisiones ganadas del personal, conforme la política de comisiones vigente en la empresa. | Jefe de sucursales | | |
| 4 | Revisa, valida, analiza y aprueba las comisiones generadas por cada colaborador, en las diferentes sucursales del país. | Gerencias | | |
| 5 | Envía el reporte consolidado de comisiones a pagar los primeros cinco días de cada mes. | Gerencias | | |
| 6 | De manera individual le enseña a su personal el valor devengado en concepto de comisiones, explicando los indicadores en los cuales ha cumplido y en los no ha cumplido. | Jefe de sucursales | | |
| 7 | Envía el reporte consolidado de comisiones a pagar los primeros cinco días de cada mes. | Gerencias | | |
| 8 | Recibe el reporte de comisiones y hace una revisión detallada del mismo, tanto de cálculos como de apego a la política establecida. | Jefe de GH | | |
| 9 | Solicita aclaración o correcciones en caso de inconsistencias y errores en el detalle recibido. | Jefe de GH | | |
| 10 | Ingresar los datos en la nómina a pagar la primera quincena de cada mes. | Auxiliar de GH | | |
| 11 | De manera individual le enseña a su personal el valor devengado en concepto de comisiones, explicando los indicadores en los cuales ha cumplido y en los no ha cumplido. | Jefe de sucursales | | |
| 12 | Recibe el pago de sus comisiones correspondientes. | Colaborador | | |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de pago de comisiones, a través del siguiente diagrama de flujo:

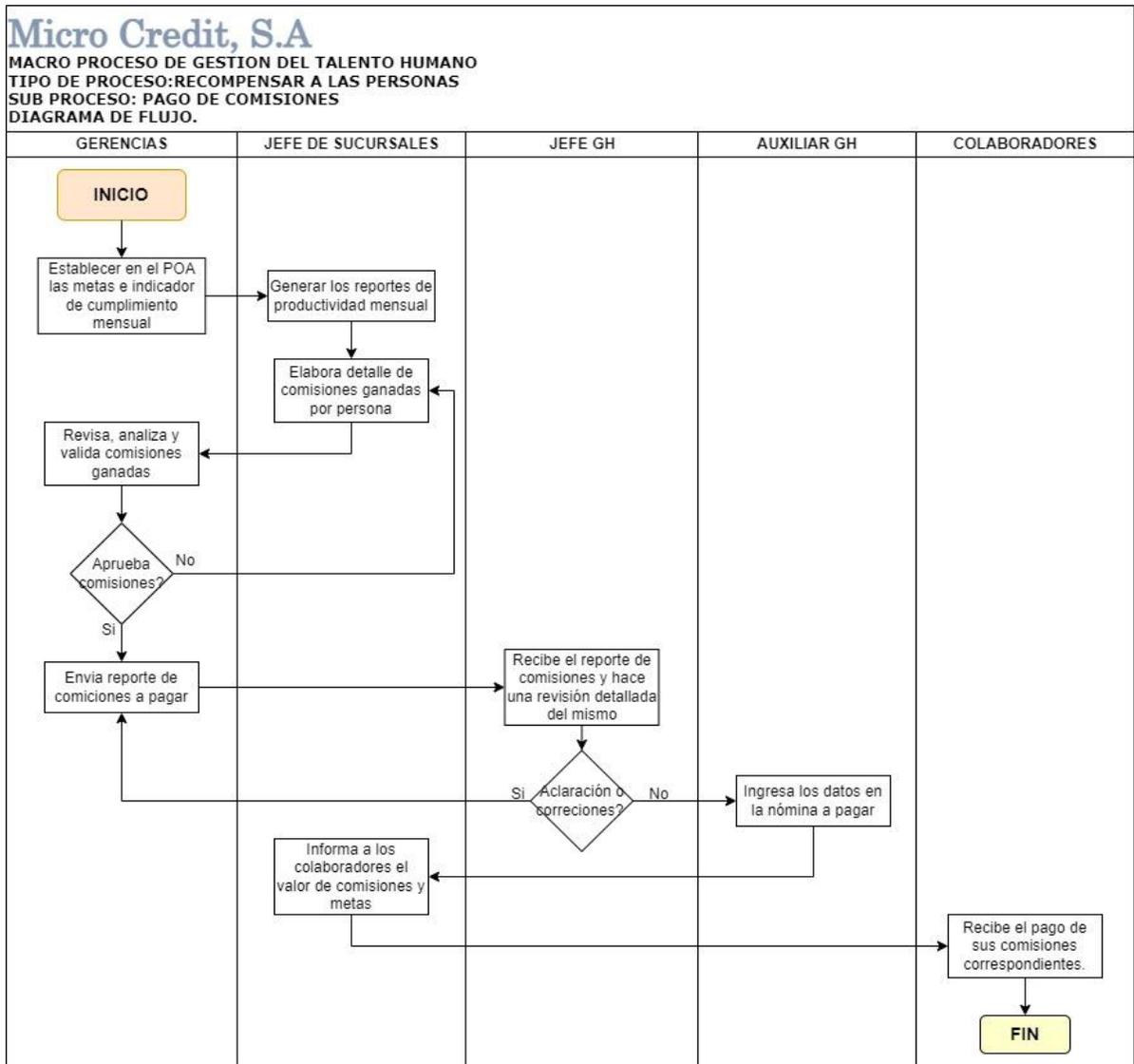


Figura 22. Diagrama de flujo pago de comisiones.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de pago de viáticos, que se describe a continuación:

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <p style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p> | | <p>Código:009 Fecha: 18/02/2022</p> |
| <p>SUB PROCESO: 9.2.9 Pago de Viáticos</p> | | <p>RESPONSABILIDAD: Jefe de GH</p> | | <p>TIPO DE PROCESO: Recompensar a las Personas</p> |
| <p>MISIÓN: Provisionar a los colaboradores mediante el pago de viáticos por actividades realizadas para cumplir sus funciones e impliquen gastos que la empresa debe asumir.</p> | | | <p>ALCANCE: Implica solicitar los viáticos justificados, autorizarlos y proceder al pago de los mismos.</p> | |
| <p>ENTRADAS: Solicitud del viático</p> | | | <p>SALIDAS: Pago de Viáticos a los colaboradores</p> | |
| <p>PALABRAS CLAVE: Viáticos, provisionar, funciones.</p> | | | | |
| <p>PROCEDIMIENTO</p> | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | | | RESPONSABLE |
| 1 | Solicitar la autorización para realizar la actividad generadora del viático con el horario, el lugar y en la fecha propuesta. | | | Colaborador |
| 2 | Recibe solicitud, analiza si la actividad es necesaria para el cumplimiento de un objetivo institucional | | | Jefe inmediato |
| 3 | Aprueba o no la ejecución de la actividad y si la misma es objeto o no del pago de viáticos y de qué tipos. | | | Jefe inmediato |
| 4 | Solicita el pago del viático conforme el formulario existente en la empresa, con el detalle del monto solicitado en los conceptos autorizados. | | | Colaborador |
| 5 | Autoriza el pago de viáticos al personal bajo su cargo y envía los viernes de cada semana el consolidado de las solicitudes de su personal. | | | Jefe inmediato |
| 6 | Recibe las solicitudes de viáticos de todo el personal | | | Auxiliar de GH |
| 7 | Elabora orden de pago de viáticos y las registra en la banca en línea de la empresa, para ser aplicada. | | | Auxiliar de GH |
| 8 | Revisa todas las solicitudes cargadas en la plataforma y autoriza el escalamiento de la solicitud. | | | Jefe de GH |
| 9 | Verifica fondos para este rubro, y aprueba en la banca en línea | | | Gerente Admón. |
| 10 | Aprueba en la banca en línea y ejecuta la transferencia a la cuenta de cada colaborador conforme la solicitud ingresada. | | | Gerente Finanzas |
| 11 | Recibe el monto del Viático solicitado para realizar las actividades previstas | | | Colaborador |
| 12 | Verifica cumplimiento de la actividad y evalúa resultado esperado | | | Jefe inmediato |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de pago de viáticos, a través del siguiente diagrama de flujo:

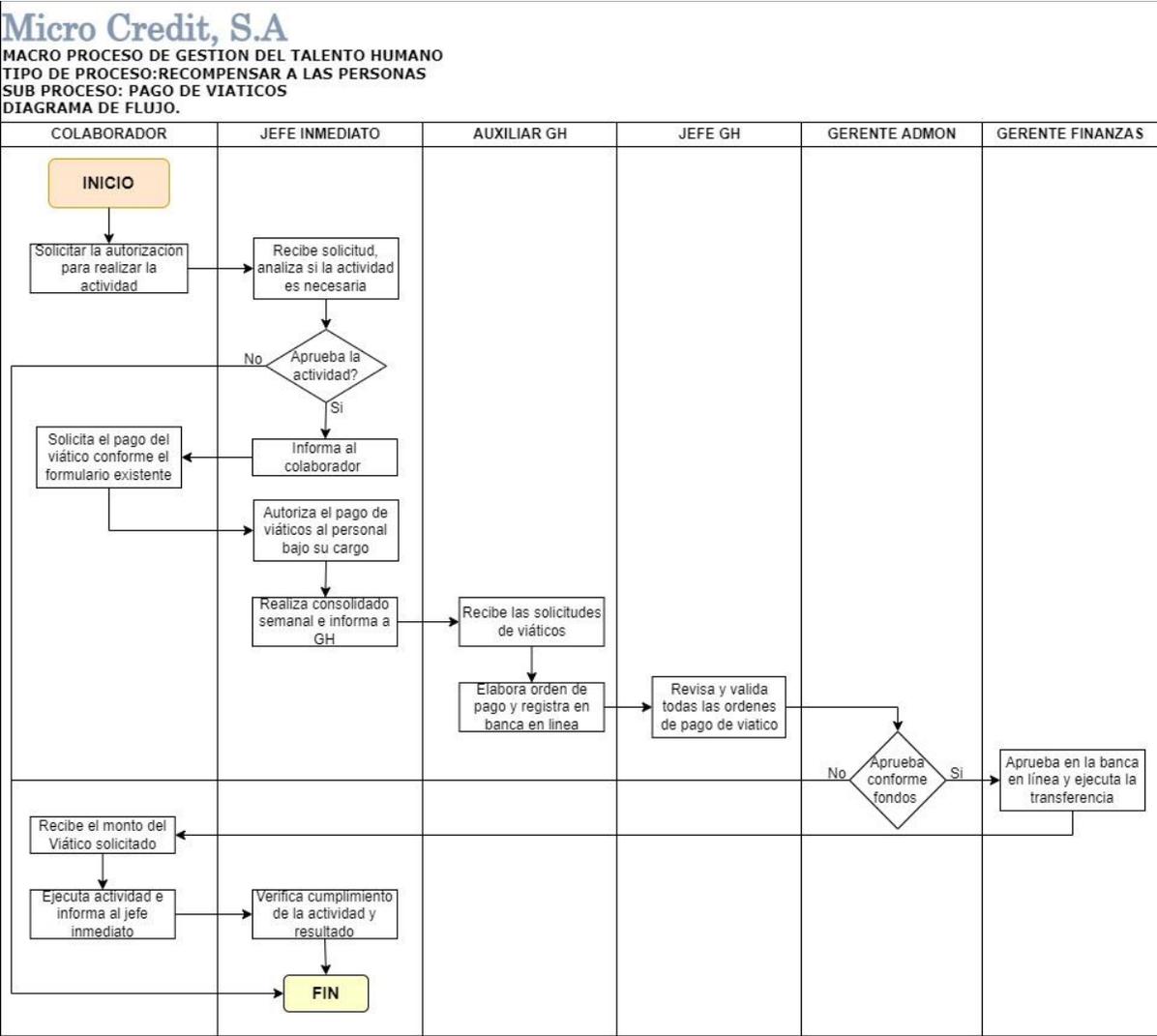


Figura 23. Diagrama de flujo pago de viáticos.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de incentivo anual, que se describe a continuación:

| | | | |
|--|---|---|---|
|  | | Micro Credit, S.A MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Código:010 Fecha: 18/02/2022 |
| SUB PROCESO: 9.2.10 Incentivo anual | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | TIPO DE PROCESO: Recompensar a las Personas |
| MISIÓN: Atraer, mantener y retener al personal idóneo y calificado, reconociendo el desempeño de los mejores empleados, e incentivando una cultura de trabajo motivadora, eficiente, eficaz y productiva. | | ALCANCE: Empieza presentando el informe de evaluación de desempeño. Incluye toma de decisiones de la alta dirección. Finaliza con la entrega y recepción de los incentivos económicos y no económicos. | |
| ENTRADAS: Informe de Evaluación de Desempeño | | SALIDAS: Incentivo económico Incentivo no económico | |
| PALABRAS CLAVE: Evaluación de desempeño, incentivo, Remuneración, Gratificación. | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | |
| 1 | Presentar el informe de evaluación de desempeño de todos los colaboradores activos de la empresa que hayan completado el año de labor. | Jefe de GH | |
| 2 | Identificar los Colaboradores que han obtenido las mejores puntuaciones durante el año, en el proceso de evaluación de desempeño, por áreas y puestos de trabajo. | Gerencias | |
| 3 | Avala a los colaboradores más destacados, los cuales serán los cinco con mejores resultados. | Gerencias | |
| 4 | Realiza acta de los colaboradores destacados del año | Jefe de GH | |
| 5 | Proponer al gerente general diplomas de reconocimiento y proponer monto monetario del incentivo para los colaboradores seleccionados. | Jefe de GH | |
| 6 | Autoriza los diplomas de reconocimientos y el monto monetario por cada colaborador. | Gerente General | |
| 7 | Prepara diplomas de reconocimiento e ingresa en la nómina el monto autorizado para los colaboradores destacados. | Auxiliar de GH | |
| 8 | Valida los montos autorizados y solicita al gerente de finanzas la transferencia del incentivo monetario para una fecha específica. | Gerente Admón. | |
| 9 | Garantiza la transferencia de los fondos aprobados a nombre de cada colaborador, agendando el pago para la fecha especificada. | Gerente Finanzas | |
| 10 | Organizar para enero de cada año, reunión de entrega de reconocimientos por cada dependencia de la empresa. | Jefe de GH | |
| 11 | Entrega oficialmente los diplomas de reconocimientos al personal seleccionado | Jefe de GH | |

| | | |
|----|---|------------------|
| 12 | Aplica transferencia a la cuenta de los colaboradores destacado, con el monto de incentivo monetario autorizado | Gerente Finanzas |
| 13 | Garantiza que los colaboradores firmen el acta de recibido de sus reconocimientos. | Auxiliar GH |
| 14 | Pública la lista de los mejores colaboradores de la empresa a nivel nacional a través de la red de la empresa. | Auxiliar GH |
| 15 | Archiva a los expedientes correspondientes copia del acta de recibido y diploma de reconocimientos. | Auxiliar GH |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de incentivo anual, a través del siguiente diagrama de flujo:

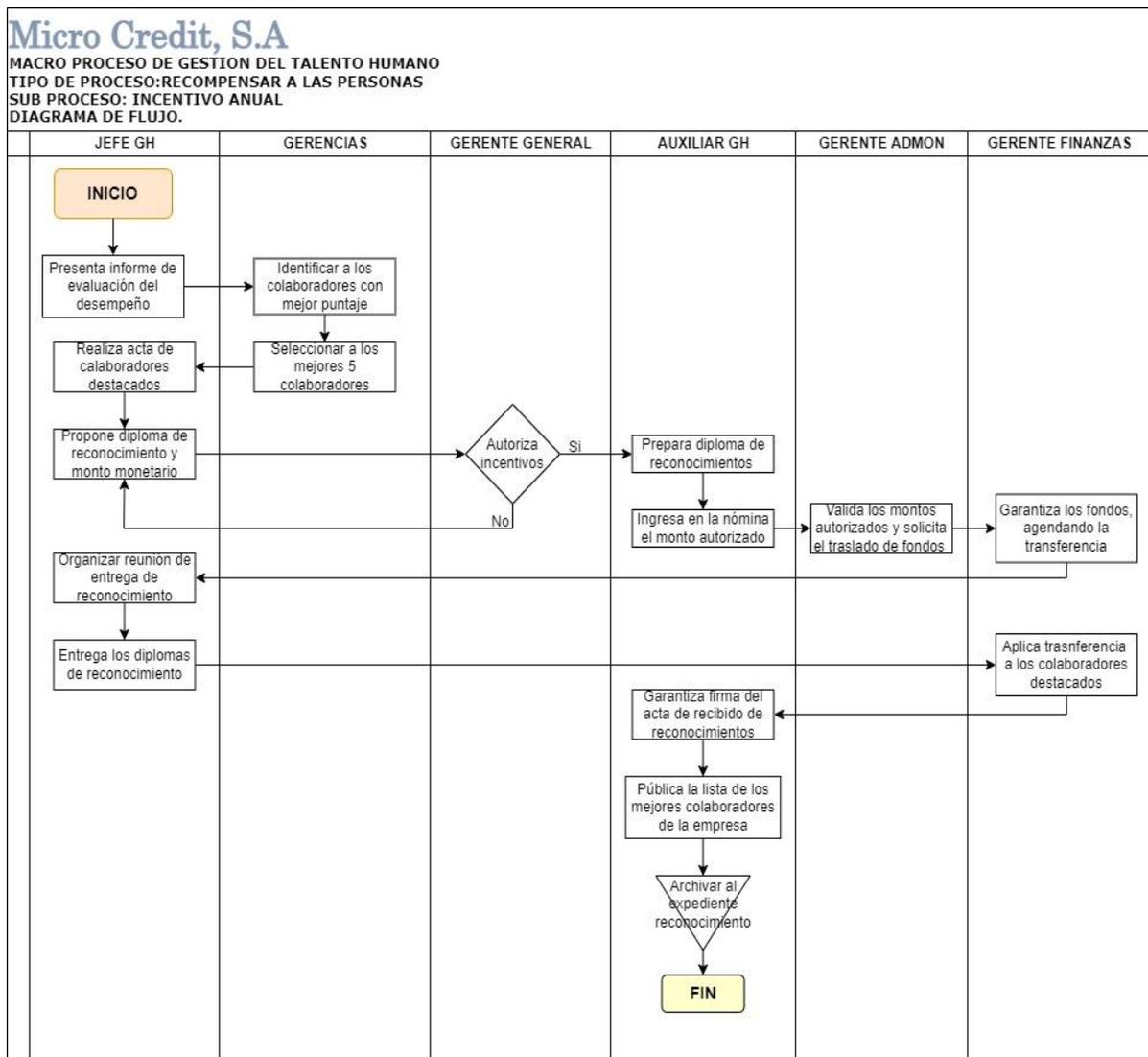


Figura 24. Diagrama de flujo incentivo anual.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de préstamos a colaboradores, que se describe a continuación:

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <p style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p> | | Código: 011 Fecha: 18/02/2022 |
| SUB PROCESO: 9.2.11 Préstamos a colaboradores | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Recompensar a las Personas |
| MISIÓN: Otorgar préstamos personales a los colaboradores activos con al menos 6 meses de antigüedad, para mejorar sus condiciones de vida, ayudándoles a cumplir sus metas y proyectos. | | ALCANCE: Empieza con la solicitud del colaborador, análisis y resolución, hasta otorgarle al colaborador un préstamo que le permita mejorar sus condiciones. | | |
| ENTRADAS: Solicitud del préstamo | | SALIDAS: Préstamo otorgado al colaborador Cuenta por cobrar al colaborador | | |
| PALABRAS CLAVE: Préstamos, antigüedad, resolución. | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | | |
| 1 | Elabora y envía solicitud de Préstamo, detallando el monto, plazo y propósito del mismo. Debe adjuntar soportes del destino del crédito. | Colaborador | | |
| 2 | Recibe, analiza y forma un expediente con la información del colaborador solicitante. | Jefe de sucursales | | |
| 3 | Solicita a Gestión Humana la información del colaborador, datos como antigüedad e ingresos netos del mismo. | Jefe de sucursales | | |
| 4 | Proporciona datos laborales del colaborador, que incide en el análisis del préstamo. | Jefe GH | | |
| 5 | Solicita reunión con Gte de finanzas y jefe de Gestión humana, para discutir y decidir sobre los préstamos solicitados por los colaboradores. | Gerencias | | |
| 6 | Organiza y establece la hora, fecha y lugar de la reunión, enviando correo a los participantes. | Gerencias | | |
| 7 | Confirma participación mediante correo | Gerente Finanzas / Jefe GH | | |
| 8 | Aprueban los préstamos de colaboradores con las condiciones correspondientes. | Comité de crédito. | | |
| 9 | Elabora el acta con las condiciones aprobadas por el comité, la cual firman los miembros. | Gerencias | | |
| 10 | Resguarda el expediente de préstamos de los colaboradores. Solicita elaboración de contrato del prestamos | Jefe GH | | |
| 11 | Elabora el contrato de los préstamos otorgado a los colaboradores | Asesor legal | | |
| 12 | Revisa y firma el contrato de préstamos de los colaboradores. | Gerente General | | |

| | | |
|----|---|------------------|
| 13 | Firma la aceptación de las condiciones del préstamo, en el contrato correspondiente. | Colaborador |
| 14 | Solicita el desembolso del préstamo a la cuenta del colaborador beneficiado. | Jefe GH |
| 15 | Garantiza se suba a la plataforma bancaria las solicitudes para aplicación. | Auxiliar GH |
| 16 | Aplica las transferencias a las cuentas de los colaboradores beneficiados con los préstamos | Gerente Finanzas |
| 17 | Recibe su préstamo en su cuenta de nómina | Colaborador |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de préstamos a colaboradores, a través del siguiente diagrama de flujo:

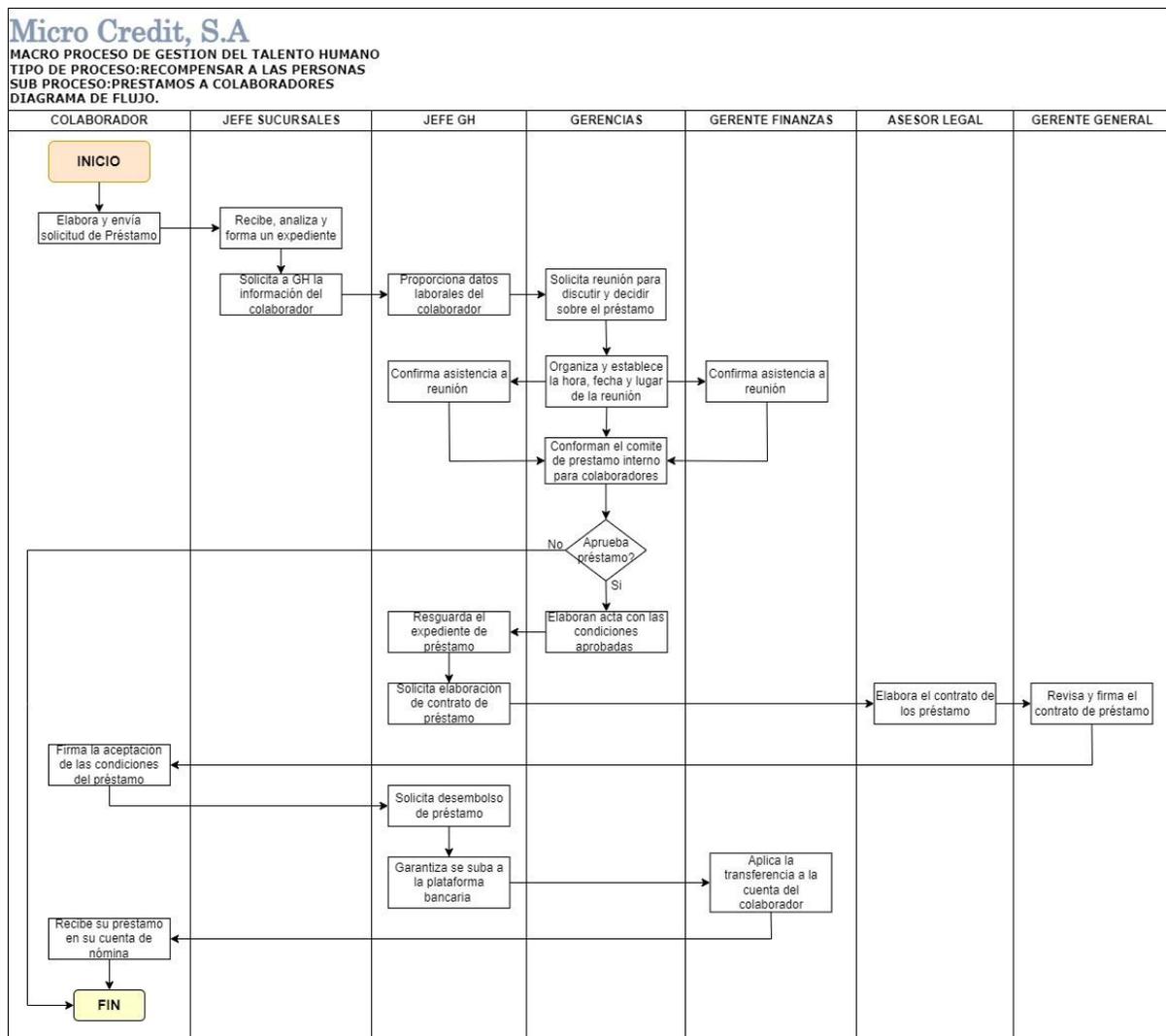


Figura 25. Diagrama de flujo préstamos a colaboradores.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso de formación y capacitación a las personas, que se describe a continuación:

|  | | <h2>Micro Credit, S.A</h2> <h3>MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | Código: 012 Fecha: 18/02/2022 |
|--|---|---|---|
| SUB PROCESO: 9.2.12 Formación y Capacitación a las personas | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | TIPO DE PROCESO: Desarrollar a las Personas |
| MISIÓN: Formar y capacitar empleados para desarrollar competencias y habilidades que en el largo plazo permitirán diferenciarse con calidad en el servicio. | | ALCANCE: Empieza presentando las necesidades de capacitación. Incluye la elaboración de un plan anual. Finaliza con la presentación de informes. | |
| ENTRADAS: Necesidades de capacitación Descripción de Cargos y Funciones. | | SALIDAS: Personal Capacitado | |
| PALABRAS CLAVE: Plan, Desarrollo, Capacitación, Entrenamiento, Formación, Evaluación, Cargo | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | |
| 1 | Solicitar anualmente a todos los Gerentes de Área, informar todas necesidades de capacitación requeridas. | Jefe de GH | |
| 2 | Presentar por escrito los requerimientos de capacitación para el personal bajo su mando, en el mes de noviembre de cada año; considerando temas generales y específicos para cada cargo. | Gerencias | |
| 3 | Analizar las solicitudes presentadas, contrastar con los objetivos estratégicos de la compañía, el perfil de cada cargo, los resultados de las evaluaciones de desempeño y las necesidades reales de la compañía. | Jefe de GH | |
| 4 | Diseñar y presentar el Plan Anual de Formación, Capacitación y Desarrollo. | Jefe de GH | |
| 5 | Revisar y validar el Plan Anual de Formación, Capacitación y Desarrollo. | Gerente Admón. | |
| 6 | Solicitar el presupuesto requerido para garantizar el cumplimiento del Plan Anual de Formación, Capacitación y Desarrollo. | Gerente Admón. | |
| 7 | Aprobar contenido y presupuesto solicitado para el Plan Anual de Formación, Capacitación y Desarrollo. | Gerente General | |
| 8 | Garantizar los fondos necesarios establecidos para todas las actividades de capacitación contempladas en el Plan. | Gerente Finanzas | |
| 9 | Difundir y socializar el Plan Anual de Formación, Capacitación y Desarrollo en todos los niveles organizacionales utilizando canales de comunicación interna, charlas o reuniones con el personal en general. | Jefe de GH | |

| | | |
|----|--|----------------|
| 10 | Definir las capacitaciones internas que pueden ser precedidas por miembros de la compañía, y las externas que requieren la participación de especialistas. | Jefe de GH |
| 11 | Programar fechas para las capacitaciones, notificar a los asistentes mediante comunicación interna con 02 semanas de anticipación, y coordinar con las gerencias de áreas asistencia de personal | Jefe de GH |
| 12 | Para capacitaciones externas, firmar Acta de Compromiso de Capacitación, para devengar su costo con permanencia en la compañía por un tiempo determinado. | Colaborador |
| 13 | Asistir a las capacitaciones dentro de la fecha, hora, lugar y disposiciones que la comunicación interna haya establecido anticipadamente | Colaborador |
| 14 | Registrarse de acuerdo al formato de Registro de Asistencia y tener puntualidad. | Colaborador |
| 15 | Rendir evaluaciones que garanticen la adquisición de conocimientos, competencias y habilidades útiles para los colaboradores y compañía. | Colaborador |
| 16 | Reportar al Gerente de admón., los nombres de colaboradores que no hayan aprobado las evaluaciones en las capacitaciones dadas. | Jefe de GH |
| 17 | Decidir si el costo que haya tenido la capacitación será descontado total o parcialmente del salario de los colaboradores que hayan reprobado las evaluaciones. | Gerente Admón. |
| 18 | Recibe decisión y programa plan de débitos vía nómina de los colaboradores que hayan reprobado las evaluaciones. | Jefe de GH |
| 19 | Presentar un informe completo, por cada evento de capacitación que se realice. | Jefe de GH |
| 20 | Coordinar que en cada expediente quede evidencia documental de la capacitación del colaborador. | Jefe de GH |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de formación y capacitación a las personas, a través del siguiente diagrama de flujo:

Micro Credit, S.A

MACRO PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
 TIPO DE PROCESO: DESARROLLAR A LAS PERSONAS
 SUB PROCESO: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAS
 DIAGRAMA DE FLUJO.

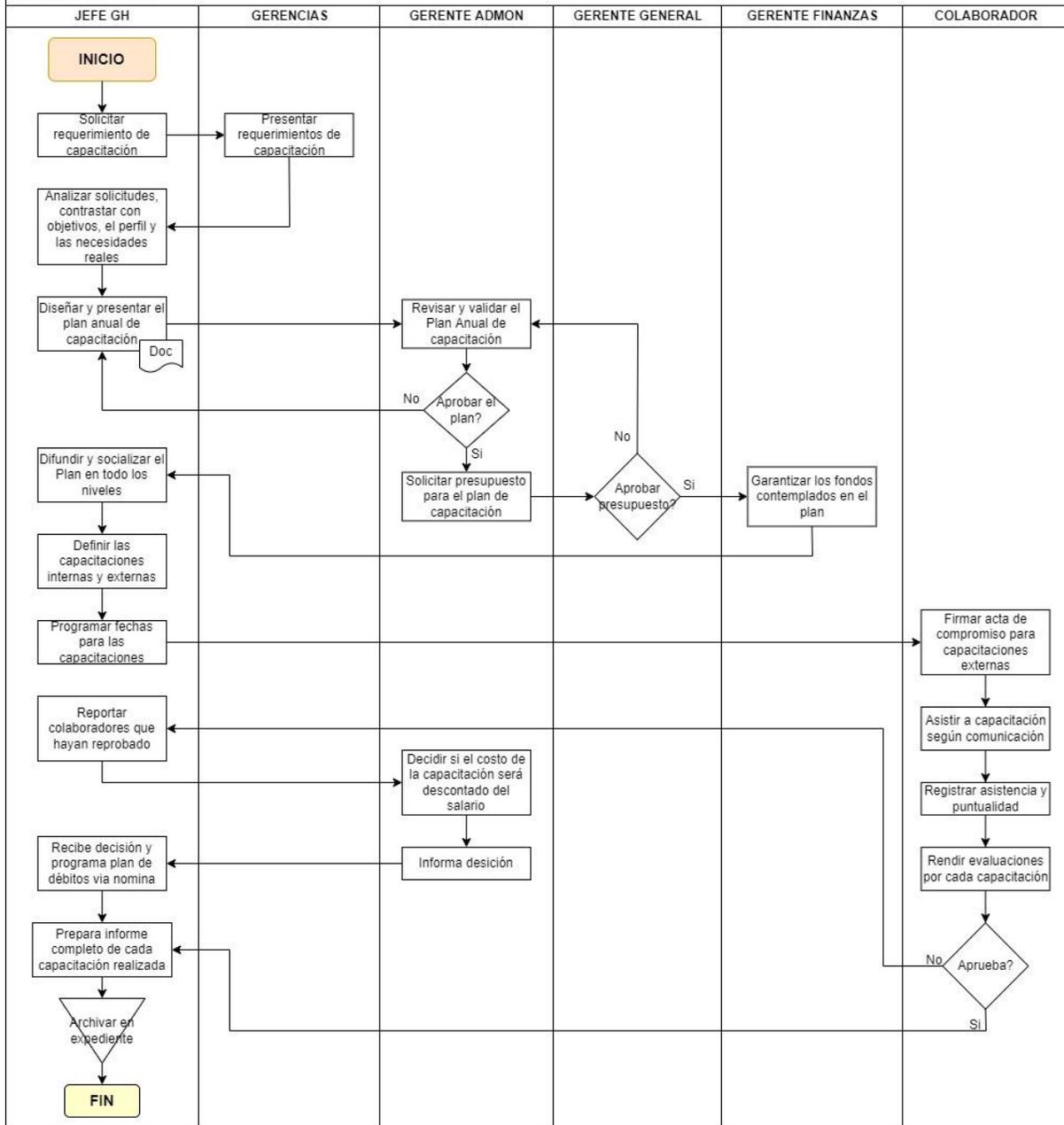


Figura 26. Diagrama de flujo formación y capacitación de personas.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso aprobación de estudios de postgrados y maestrías, que se describe a continuación:

|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <h3 style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | | Código: 013 Fecha: 18/02/2022 |
|--|---|--|--|---|
| SUB PROCESO: 9.2.13 Aprobación de estudios de postgrados y maestrías | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Desarrollar a las Personas |
| MISIÓN: Especializar colaboradores con cargos de supervisión, jefaturas y gerencias para las diferentes áreas de la empresa, con los conocimientos y las habilidades suficientes para hacer un trabajo de dirección eficiente y eficaz. | | ALCANCE: Empieza con la solicitud por parte del colaborador hasta culminar con el inicio del estudio. | | |
| ENTRADAS: Necesidades de especialización. solicitud del colaborador | | SALIDAS: Fondos y condiciones aprobadas. Inicio del curso | | |
| PALABRAS CLAVE: Plan, Desarrollo, Capacitación, Entrenamiento, Formación, Evaluación, Cargo | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | | |
| 1 | Redactar solicitud de estudios de postgrado o maestría al gerente del área donde esté ubicado el colaborador. | Colaborador | | |
| 2 | Adjunto a la solicitud debe estar la proforma del post grado o la maestría solicitada, además del perfil de formación. | Colaborador | | |
| 3 | Revisa y analiza la solicitud escrita, solicita correcciones o mejoras, avala o veta la solicitud. | Gerencias | | |
| 4 | Envía a Gestión Humana solicitudes con la proforma y justificación de su aval o veto a la solicitud presentada. | Gerencias | | |
| 5 | Programa reunión para evaluar las solicitudes ingresadas. | Jefe de GH | | |
| 6 | Confirma la proforma con la universidad emisora, elabora ficha informativa del colaborador | Auxiliar de GH | | |
| 7 | Establece el lugar, la fecha y la hora de la reunión y cita a los participantes. Gerente de área, jefe de gestión humana y gerente general. | Auxiliar de GH | | |
| 8 | Analiza y toma la decisión de aprobar o no la solicitud de estudios profesionales de postgrado o maestría. | Gerente General | | |
| 9 | Elabora acta de reunión de estudios con las condiciones aprobadas, para que sea firmada por los presentes. | Jefe de GH | | |
| 10 | Solicita los fondos necesarios para cubrir todo el proceso de estudios. | Jefe de GH | | |

| | | |
|----|--|------------------|
| 11 | Garantiza y traslada los fondos necesarios aprobados para cubrir el proceso de estudios. | Gerente Finanzas |
| 12 | Notifica al colaborador de la decisión tomada por el comité, y las condiciones aprobadas. | Jefe de GH |
| 13 | Recibe notificación y analiza condiciones aprobadas, si las acepta envía escrito aceptando. | Colaborador |
| 14 | Recibe escrito del colaborador y solicita la elaboración del contrato de estudios y compromiso. | Jefe de GH |
| 15 | Elabora el contrato de compromiso en que el trabajador debe laborar tres años posteriores como mínimo desde la culminación de la maestría y un año si es postgrado de especialización. | Asesor legal |
| 16 | Revisa y firma el contrato de estudios con las condiciones aprobadas. | Gerente General |
| 17 | Garantiza que el colaborador firme el contrato aceptando los términos y condiciones establecidos. | Jefe de GH |
| 18 | Firma el contrato y se procede a iniciar el postgrado de especialización o la maestría. | Colaborador |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de aprobación de estudios de postgrados y maestrías, a través del siguiente diagrama de flujo:

Micro Credit, S.A

MACRO PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
 TIPO DE PROCESO: DESARROLLAR A LAS PERSONAS
 SUB PROCESO: APROBACION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y MAESTRIAS
 DIAGRAMA DE FLUJO.

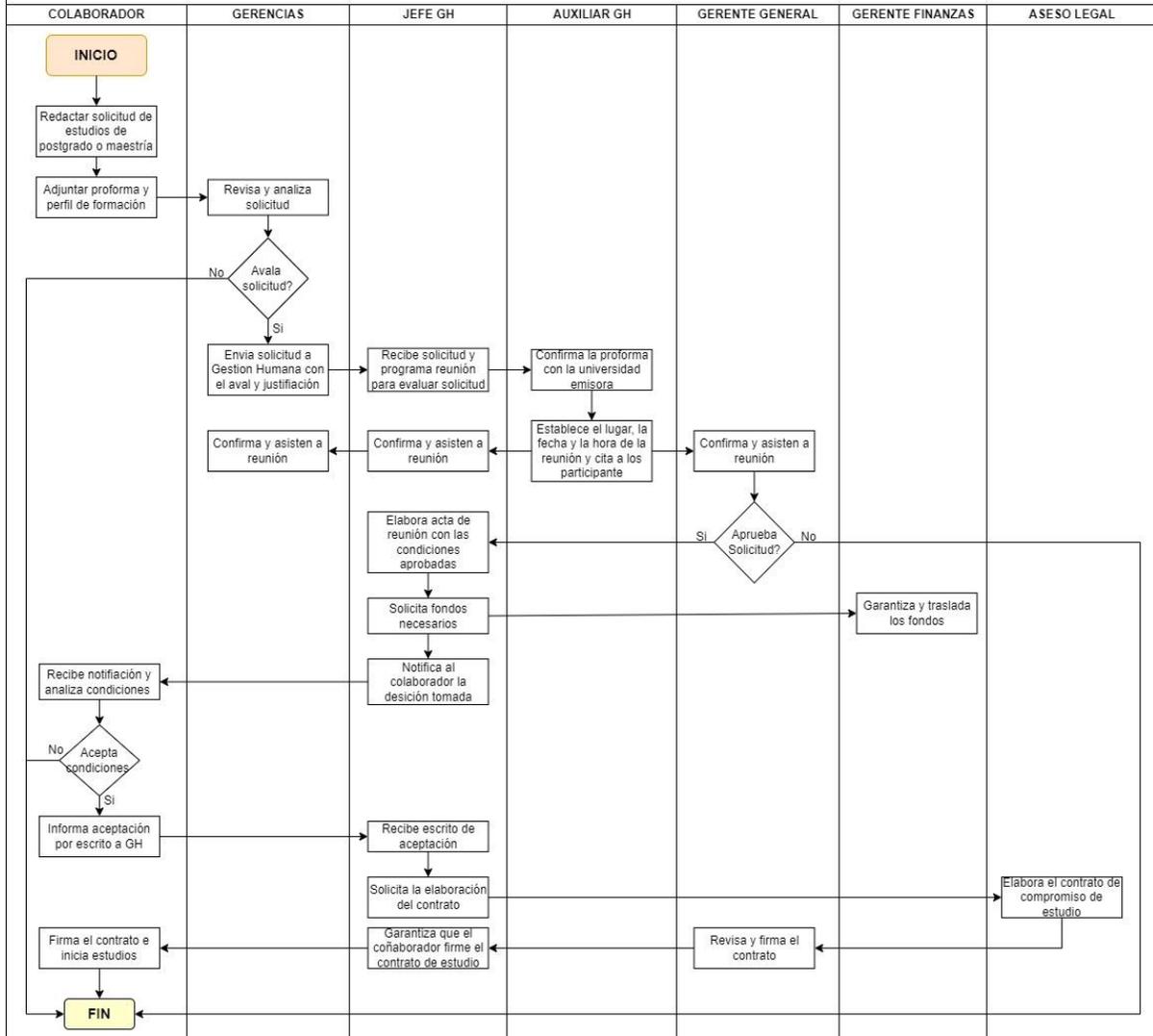


Figura 27. Diagrama de flujo aprobación de estudios de postgrados y maestrías.

A continuación, presentamos el procedimiento acompañado del diagrama de flujo del proceso aprobación de estudios de pregrado y técnicos, que se describe a continuación:

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
|  | | <h2 style="margin: 0;">Micro Credit, S.A</h2> <h3 style="margin: 0;">MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</h3> | | Código: 014 Fecha: 18/02/2022 |
| SUB PROCESO: 9.2.14 Aprobación de estudios de pregrado y técnicos | | RESPONSABILIDAD: Jefe de GH | | TIPO DE PROCESO: Desarrollar a las Personas |
| MISIÓN: Facilitar la preparación Técnica y profesional de los colaboradores que así lo requieran, para su mejor desempeño laboral. | | ALCANCE: Empieza con la solicitud por parte del colaborador hasta culminar con el inicio del estudio. | | |
| ENTRADAS: Necesidades estudios solicitud del colaborador | | SALIDAS: Fondos y condiciones aprobadas. Inicio del programa de estudios | | |
| PALABRAS CLAVE: Plan, Desarrollo, Capacitaciones, carrera técnica. | | | | |
| PROCEDIMIENTO | | | | |
| ORD | ACTIVIDAD | | | RESPONSABLE |
| 1 | Redactar solicitud de estudios de carrera técnica o profesional al gerente del área, adjuntando la proforma emitida por el centro de estudios y perfil de formación. | | | Colaborador |
| 2 | Revisa la solicitud, solicita correcciones o mejoras. | | | Jefe inmediato |
| 3 | Aprueba la solicitud de estudios para el colaborador y la envía a gestión Humana. | | | Gerente de área |
| 4 | Recibe todas las solicitudes aprobadas previamente por las diferentes gerencias. | | | Jefe de GH |
| 5 | Analiza, evalúa y coordina homologación de temas, perfiles de formación, cotizaciones y requerimientos. | | | Jefe de GH |
| 6 | Agrupa solicitudes homogéneas y cotiza en instituciones por paquete de estudiantes, elabora informe con detalle de estas gestiones. | | | Auxiliar de GH |
| 7 | Recibe informe y decide aquellas instituciones que favorezcan en condiciones a la empresa. informa a las gerencias si hay cambios con respecto a las instituciones de enseñanza, previamente presentada por el colaborador. | | | Jefe de GH |
| 8 | Incorpora todas las solicitudes en el POA de GH. | | | Jefe de GH |
| 9 | Aprueba las solicitudes de formación, incorporadas en el POA de GH, puede sugerir condiciones adicionales. | | | Gerente General |
| 10 | Gestionar los fondos para cubrir estos estudios y determinar con las instituciones educativas la forma de pago, ya sea cheques o transferencias. | | | Jefe de GH |

| | | |
|----|--|------------------|
| 10 | Garantiza la existencia de los fondos necesarios para estos estudios y autoriza el traslado de los mismos. | Gerente Finanzas |
| 11 | Elabora acta de compromiso de estudios con las condiciones aprobadas. | Auxiliar GH |
| 12 | Revisa el acta redactada y asegura que el colaborador la firme. | Jefe GH |
| 13 | Firma el acta de estudios y se dispone para iniciar la carrera técnica o profesional, según programación. | Colaborador |

A continuación, se detalla las actividades y las partes involucradas del proceso de aprobación de estudios de pregrado y técnicos, a través del siguiente diagrama de flujo:

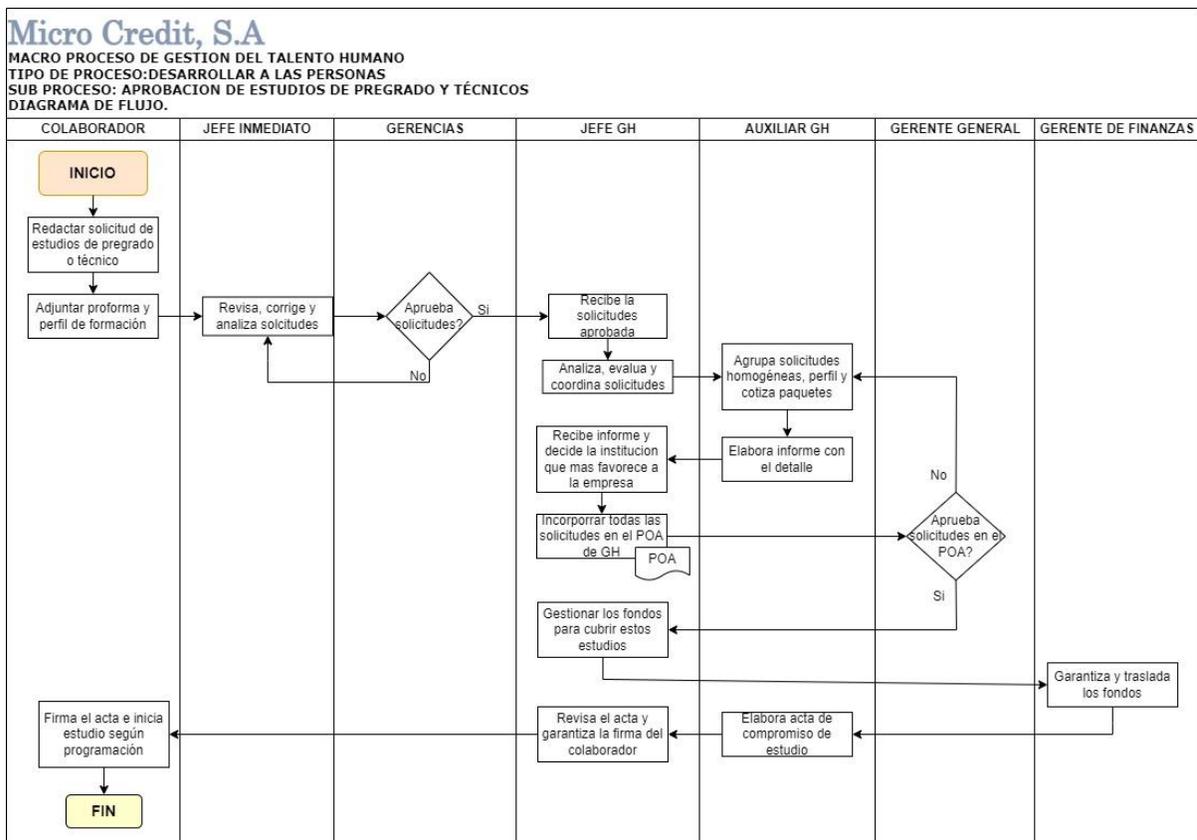


Figura 28. Diagrama de flujo aprobación de estudios de pregrado y técnicos.

CONCLUSIONES

La propuesta de manual de políticas y procedimientos que se ha presentado en este documento como resultado del proceso de investigación llevado a cabo en MICROCREDITSA, permitirá que se gestione de manera efectiva el talento humano, por medio del ordenamiento de los procesos y las actividades ejecutadas.

Los procedimientos propuestos están acordes a las necesidades de la empresa, y la información obtenida y procesada durante el período de recopilación y análisis de la misma. Estos brindan un horizonte claro de actuación, para los ejecutivos de la empresa y un mejor desarrollo de la gestión del talento humano.

Las políticas institucionales para la gestión del talento humano propuestas, servirán como lineamientos de gestión, de forma tal que la voluntad de la máxima autoridad sea conocida por todos los colaboradores, generando un ambiente de equidad, de igualdad de oportunidades, de estabilidad y de sentido de pertenencia.

Los procesos enmarcados en esta propuesta, proveen dirección, claridad, orden y pertinencia, para gestionar el talento humano.

Los procedimientos le ayudarán a la empresa a ordenar sus actividades, administrando de forma más productiva el talento humano y generando colaboradores más efectivos y eficientes en el desarrollo de sus funciones. definitivamente le permitirá contratar y mantener personal competitivo, revestido de compromiso, y con alto nivel de empoderamiento.

RECOMENDACIONES

Elaborar un programa de capacitaciones previo a la implementación del manual de políticas y procedimientos, para dotar al personal involucrado de los conocimientos necesarios requeridos para el desempeño correcto de las funciones, el uso de los procesos y las rutas lógicas de los procedimientos.

Revisar trimestralmente el plan anual de capacitación, los incentivos y beneficios sociales; analizar su relación con el plan estratégico, reestructurar, actualizar o modificar de acuerdo a la necesidad real de la compañía. La capacitación puede variar de acuerdo a reformas legales

Elevar a Gerencia de Gestión humana esta área dentro de la empresa, separándose de la dependencia de gerencia de administración, dotándola de los recursos necesarios para que funcione como un área estratégica dentro de la organización, con la capacidad para implementar esta propuesta de políticas y procedimientos.

Elaborar de un estudio financiero que evalúe el impacto de la implementación del manual de políticas y procedimientos propuestos, para cuantificar los recursos financieros necesarios que se demandan en este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I (2009) Gestión del talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2007) Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.

Mondoy, R. Wayne (2010) Administración de recursos humanos. México: Pierson.

Abril Freire, Maria Cristina (2018) diseño de procesos de gestión del talento humano. Ecuador: MEGAGRAF-Ambato

Álvarez Torres, Martín G. (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial S.A

Bravo Carrasco, J. (2013). Gestión de Procesos. Madrid, España: Mc Graw Hill.