COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES ACCIÓN NUEVA, R. L.

MANUAL DE FUNCIONES

Panamá
JULIO 2023

ACUERDO DE LA JUNTA DE DIRECTORES No. _____

La junta de directores de la **Cooperativa de Servicios Múltiples Acción Nueva, R. L.,** en uso de sus facultades legales que le confiere la Ley y el Estatuto, y:

CONSIDERANDO

Que el Manual de Funciones, constituye la oficialización de las prácticas administrativas para el manejo del capital Humano en la cooperativa, atendiendo lo que establece el Artículo 19 de la Resolución J.D./No. 11/2015 del 12 de octubre de 2015**,** ya que describe los diferentes elementos de jerarquización, contratación, comunicación efectiva, ejecución del funcionamiento operativo empresarial. Además, facilita el acceso a la información de manera organizada, sistemática y con criterio.

Que en la descripción de cargos, se suministra el perfil que debe poseer cada componente del Capital Humano que participa en la gestión operativa de la cooperativa: las características, los deberes y responsabilidades, los requisitos mínimos exigidos, conocimientos, habilidades, los recursos que maneja, su superior inmediato y los subordinados a su cargo, proporcionando al trabajador la orientación adecuada para que logre integrarse de forma efectiva a las operaciones requeridas por la cooperativa.

Que una excelente gestión del Capital Humanos, se basa en la visión de futuro de los administradores de la cooperativa, que mediante el desarrollo del personal se busca incrementar sus capacidades, para manejar los avances tecnológicos y técnicos que han activado una avalancha de cambios, por lo que nace la necesidad de sobrellevar estos cambios dentro de una estructura organizacional sólida y bien definida.

Que la cooperativa debe velar por la conservación de la más elevada calidad moral de los trabajadores, que conlleva una selección cuidadosa y vigilar su conducta, en especial de aquellos que desempeñan cargos relacionados con la atención de asociados, terceros, recepción de dineros y control de información para prevenir el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Que en este contexto la cooperativa, debe revisar permanentemente de forma integral y rediseñando su estructura organizacional, evaluación del desempeño, escala salarial para alcanzar las mejoras requeridas en los índices de rendimiento, tales como: productividad, calidad y eficiencia. Esto está ligado directamente con los puestos de trabajo, ya que ellos son los generadores de los medios que permitirá mantener la competitividad en el mercado. De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, carga de trabajo, satisfacción, aprendizaje, rotación, compensación, objetivos y tamaño organizacional.

Que ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a la cooperativa un Manual de Funciones, que le permita realizar el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cada uno de los puestos y direccionar a cada trabajador dentro de la empresa cooperativa, atendiendo a la estructura organizacional que se ha redefinido el presente Manual de Funciones.

Que el documento es el resultado de la colaboración de los trabajadores, la investigación exhaustiva y detallada de las actividades empresariales, dando como resultado el conjunto de funciones, las cuales permiten tener una clara definición de lo que en cada puesto se debe ejecutar.

Que cada cargo cuenta con la descripción general de puesto, deberes responsabilidades, perfil de contratación, educación formal necesaria y no necesaria, experiencia laboral, conocimientos, habilidades,

destrezas, que se requieren para el cargo que se va a ocupar y los niveles de riesgos financieros y operacionales.

Que en virtud de lo expuesto la junta de directores **ACUERDA:** aprobar el **"Manual de Funciones".**

Título I
Disposiciones Generales
Capítulo I
Marco Referencial

Artículo 1: Justificación.
El Manual de Funciones, desarrolla la facultad establecida en el literal k del artículo 40 del Estatuto, en cuanto a que le corresponde la junta de directores de reglamentar todo lo concerniente a las operaciones y funcionamiento interno de la cooperativa.

La junta de directores atendiendo al marco legal, a las operaciones administrativas, contables y financieras que ejecuta la cooperativa, ha elaborado el presente Manual de Funciones que busca asegurar la eficiencia operativa dentro de las actividades empresariales desarrolladas por el capital humano.

Artículo 2. Su razón de ser.
La razón de ser de la cooperativa comprende:

a. Razón social.
La **Cooperativa de Servicios Múltiples Acción Nueva,** R. L., es una asociación cooperativa de primer grado que funciona con capital y número de asociados variables e ilimitados y de duración indefinida, sin fines de lucro, de responsabilidad limitada, constituida mediante escritura social No. 1 el 12 de marzo de 1983, inscrita al Tomo 349, Folio 1 del Registro de Cooperativa del IPACOOP, quien le otorgó Personería Jurídica mediante la Resolución No. IPACOOP PJ – 23 el 25 de noviembre de 1983.

b. Misión.
La misión de la cooperativa: "Somos una empresa cooperativa de intermediación financiera que brinde servicios y beneficios a sus asociados con calidez que contribuye a mejorar la calidad de vida a través de la educación continua, basados en los principios y valores cooperativos y cumpliendo con nuestra **responsabilidad social, honestidad, transparencia, eficiencia** y **equidad**".

c. Visión.
La visión de la cooperativa: **"**Ser la cooperativa que brinde **servicios financieros competitivos y de calidad** a sus asociados con solidez, experiencia, confianza y transparencia".

d. Valores empresariales.
Es el conjunto de cualidades generadas como valor agregado que los trabajadores y directivos deben brindar a los asociados y terceros, estos son:

1. **Responsabilidad:**
   - ✓ Manejar confidencialmente la información de cada asociado
   - ✓ Tomar las decisiones de forma objetiva e imparcial
   - ✓ Llegar a los asociados a través de los beneficios.
   - ✓ Participar en obras sociales dentro, fuera de la comunidad y defender al movimiento cooperativo
   - ✓ Cumplir las obligaciones y el cuidado en la toma de decisiones para responder ante un hecho de acuerdo a la ética.

2. **Honestidad:**
   - ✓ Deberán los órganos de gobierno estar conformados por personas íntegras, al igual que los trabajadores de la empresa, puesto que éstos deberán cumplir con las normas y pautas establecidas por la empresa.
   - ✓ Cumplir con los procedimientos de contrataciones establecidas por la empresa
   - ✓ Manejo de los fondos de la empresa siguiendo los controles y normas.
   - ✓ Otorgamiento de los créditos cumpliendo con los procedimientos establecidos en el reglamento.
   - ✓ Velar porque las campañas publicitarias sean acorde con los principios cooperativos.
   - ✓ Actuar rectamente de acuerdo a la moral y principios de verdad y justicia con sus pensamientos expresiones. y acciones manejándose de acuerdo a lo establecido en la ley, estatuto, manuales y reglamentos.

3. **Transparencia:**
   - ✓ Brindar información precisa, clara y detallada de manera permanente a los asociados y terceros sobre todo lo relacionado con la empresa.
   - ✓ Ofrecer al cliente una información real.

4. **Eficiencia**
   - ✓ Llevar los procesos con la secuencia lógica, coherente y a un mismo ritmo.
   - ✓ Visualizar una meta y crear un plan de acción, seguirlo y lograrlo.
   - ✓ Llevar los procesos con la secuencia lógica, coherente y a un mismo ritmo.
   - ✓ Visualizar una meta y crear un plan de acción, seguirlo y lograrlo

5. **Equidad:**
   - ✓ Dar a cada uno lo correspondiente en función a sus méritos gozando de los derechos dentro y fuera de la empresa.
   - ✓ Entender y comprender a los demás respetando sus opiniones.
   - ✓ Tratar con dignidad e igualdad a todos los asociados y terceros.
   - ✓ Ser asertivo en la toma de decisiones

6. **Lealtad:**
   - ✓ E**l sentimiento de respeto y fidelidad hacia la cooperativa.**
   - ✓ Caracterizado por su dedicación y cumplidora, inclusive cuando las circunstancias son adversas.
   - ✓ Defiende a la cooperativa en todo momento.

7. **Solidaridad:**
   - ✓ Sentimiento y actitud de unidad basadas en metas o intereses comunes

e. Objetivos.

Al constituirse la **Cooperativa de Servicios Múltiples Acción Nueva**, **R. L.**, se formularon una serie de objetivos generales, que buscan la unidad entre los asociados y representan los fines que la organización espera lograr en sus diferentes áreas funcionales y de prestación de servicio. Estos son:

1. Procurar préstamos de auxilio o productivos a los asociados a tasas razonables de interés.
2. Propiciar el mejoramiento económico y la provisión mediante el ahorro regular.
3. Combatir la usura valiéndose de la cooperación.
4. Ayudar y asesorar a los asociados con respecto al refinanciamiento de deudas y el establecimiento de planes de pago razonables.
5. Estimular y desarrollar el espíritu de iniciativa y trabajo entre los asociados, a fin de que contribuya a incrementar la prosperidad nacional.
6. Promover en sus asociados el respeto hacia todos sus compromisos financieros.
7. Proteger a los asociados contra los reveses de la fortuna, desempleo, enfermedades y dificultades similares.
8.

f. Actividades que puede desarrollar.

La cooperativa puede realizar toda clase de actividades lícitas y asociarse con otras personas jurídicas, a condición de que sea conveniente para su objeto social y que no desvirtué su propósito de servicio, ni transfiera beneficios fiscales propios. También podrá asociarse con los entes estatales, en actividades relacionadas con la prestación de servicios públicos. La cooperativa podrá prestar servicios a terceros, pero tales servicios no podrán realizarse en condiciones más favorables que el prestado a los asociados, ni en menoscabo de los servicios de estos.

La cooperativa como empresa de servicios integrales, está facultada por Estatuto para desarrollar las siguientes actividades:

1. Suministrar otros servicios de tipo financiero e incrementar otras actividades de ahorro y crédito que considere necesarias para la realización de los objetivos de la cooperativa.
2. Proporcionar servicios de garantía.
3. Contratar fianzas de fidelidad, seguros de préstamos, ahorros y otros que sean convenientes a los objetivos de la cooperativa.
4. Negociar los documentos de crédito a su favor, cuando lo estime conveniente, a través de los bancos existentes en el país.
5. Establecer la política crediticia y su reglamentación considerando que el interés debe ser justo, razonable y competitivo a fin de que constituya un estímulo real para el asociado.
6. Podrá constituir y manejar, de acuerdo con las leyes vigentes, fondos de cesantía, pensiones y retiro o jubilaciones especiales, directamente o por medio de sus federaciones o entidades auxiliares. Estos fondos serán inembargables.
7. Podrá asumir todas las formas de pasivo y emitir obligaciones que suscribirán los asociados o los terceros, conforme a las condiciones que establezca en la reglamentación correspondiente.
8. Brindar a los asociados un sistema cooperativo para acumular sus ahorros y obtener crédito.
9. Brindar el servicio de garantía de préstamo.
10. Llevar a cabo un programa de educación sobre los principios del cooperativismo.

Capítulo II
Disposiciones específicas

Artículo 3. Conceptos

Para la aplicación e interpretación del Manual de Funciones se tomará como base sustentatoria la definición de los siguientes conceptos:

a. **Asamblea**: es la autoridad suprema de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para los cuerpos directivos. los asociados, siempre y cuando se hubieren adoptado de conformidad con la Ley, su Reglamento y el Estatuto.

b. **Candidato:** Es la persona que posee las cualidades y posibilidades de ser elegido para desempeñar un cargo o función particular**.**

c. **Capacitación:** Es el proceso organizado, dirigido a complementar los conocimientos, para el desarrollo de habilidades con el fin de incrementar la capacidad individual para la efectiva ejecución de sus labores diarias.

d. **Cargo:** Obligación, precisión de hacer o de hacer cumplir los deberes y responsabilidades asignados.

e. **Clasificación de puestos:** es el proceso de identificación, descripción y análisis de los diferentes tipos de trabajos que existen en la cooperativa para luego proceder a agruparlos por clases de puestos.

f. **Clases de puestos:** Es el conjunto de puestos cuyas deberes y responsabilidades son similares y son agrupados bajo una misma denominación.

g. **Código:** Es la clave alfanumérica que se utiliza para identificar el nivel de jerarquía del puesto o clase de puestos existentes en la cooperativa.

h. **Comité de Crédito:** Es el órgano que le corresponde estudiar, aprobar, rechazar o aplazar las solicitudes de crédito de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la junta de directores.

i. **Comité de cumplimiento:** órgano de apoyo a la junta de directores, le corresponde ejercer la fiscalización de las actividades financieras y velar por el estricto cumplimiento de la Ley 23 del 27 de abril de 2015. Este proceso de control que evitará la utilización de la cooperativa para el blanqueo de capitales, afectando a la empresa, los asociados y terceros que realizan sus operaciones dentro de la cooperativa.

j. **Comité de educación:** es el órgano encargado de promocionar la educación y capacitación de los asociados, directivos, trabajadores y personas que quieren ingresar a la cooperativa, asegurando las facilidades necesarias para que reciban los conocimientos sobre de la doctrina y filosofía cooperativa, empleando métodos y técnicas que juzguen más conveniente.

k. **Comité de Riesgo**: órgano de apoyo a la junta de directores le corresponde velar por la administración de los riesgos empresariales, que mediante un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones, podrá identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la cooperativa como entidad que realiza una actividad económica en el mercado. Adicionalmente le corresponde ejercer las funciones de evaluación y gestión de los capitales morosos, más los intereses

l. **Contratar:** Es la decisión final, que marca el cierre del proceso de selección y con la decisión de contratar al candidato que más se ajuste al perfil del puesto.

m. **Deberes:** Obligaciones a cumplir dentro del puesto de trabajo por un trabajador.

n. **Educación:** es el proceso que busca fortalecer o adquirir nuevos conocimientos que le permitan al trabajador desarrollar eficientemente sus deberes y responsabilidades en el puesto.

o. **Entrevista:** es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato al perfil del puesto.

p. **Especificación del empleo:** Descripción de que el puesto exige de acuerdo a un perfil de características humanas necesarias para el desempeño eficiente del mismo.

q. **Estructura organizacional:** es una actitud metodológica o un método al cual se recurre para describir el marco normativo, o sea, el modelo formal e informal de los diferentes elementos que operan dentro de la empresa, buscando un adecuado grado de eficiencia, eficacia en las operaciones y resultados.

r. **Inducción:** Direccionará el perfil del trabajador con el perfil del puesto, para mantener un equilibrio entre las exigencias del puesto y las características que trae el nuevo trabajador.

s. **Jerarquización:** Consiste colocar a cada puesto exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás en la estructura organizacional.

t. **Junta de directores**: es el órgano encargado de la administración y dirección de la cooperativa. Fijará las políticas generales para el cumplimiento del objeto social y velará por la ejecución de los planes acordados por la asamblea.

u. **Junta de vigilancia**: es el órgano encargado de la fiscalización de las actividades socioeconómicas y contables de la cooperativa. Velará por el estricto cumplimiento de la Ley, su reglamento, el Estatuto y las decisiones de la asamblea. Ejercerá sus atribuciones de modo que no interfiera en las funciones y actividades de los otros órganos directivos u operativos.

v. **Organización:** es el plan que establece un patrón de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos empresariales, por lo tanto la estructura organizacional es un modelo que representa y describe las relaciones establecidas entre los miembros de la organización y a la vez sirve para limitar, orientar, anticipar las actividades organizacionales, con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y sus resultados.

w. **Organigrama:** es la representación de la estructura organizacional de la Cooperativa, la cual se clasifica como integración de puestos: que destaca dentro de cada dirección los diferentes puestos establecidos, así como el número de cargos existentes y los que se requerirán en el futuro en la empresa.

x. **Primera línea de defensa:** le corresponde las actividades de cara al público y en contacto directo con los asociados y terceros encargada de identificar, evaluar y controlar los riesgos de sus actividades. Estas unidades deberán conocer y aplicar las políticas y procedimientos y disponer de recursos suficientes para realizar eficazmente estas tareas.

y. **Puesto de Trabajo:** Sitio determinado para la ejecución de un conjunto de deberes y responsabilidades por parte del trabajador.

z. **Prueba de empleo**: es un proceso que permite evaluar la probable coincidencia, entre el perfil del candidato y el perfil del puesto.

aa. **Tercera línea de defensa:** le corresponde Auditoría, desempeñar periódicamente la función de evaluar la eficacia del cumplimiento de las políticas y procedimientos de forma independiente el proceso de prevención del blanqueo de capitales, del financiamiento del terrorismo y del financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, rindiendo cuentas a la junta de directores o al órgano de vigilancia.

bb. **Reclutar:** Es el proceso que involucra encontrar y atraer al candidato que más se ajuste al perfil del puesto requerido dentro de la cooperativa. Se inicia cuando se busca nuevos candidatos y concluye cuando el candidato presenta la solicitud.

cc. **Responsabilidades:** Autoridad y capacidad que tiene un trabajador para tomar decisiones o dirigir una actividad.

dd. **Resumen o sumario del cargo:** Descripción sucinta de los deberes, responsabilidades y grado de dificultad en la ejecución de los mismos.

ee. Selección: Es el proceso que conlleva una serie de etapas especificas con el propósito de decidir cuál es el candidato que se más se ajusta al perfil del puesto. Este proceso se inicia cuando los candidatos llenan la solicitud de empleo y concluye con la decisión de contratación.

ff. Supervisión: Es la acción de recibir o brindar guía, orientación o dirección sobre los deberes y responsabilidades que se ejecutan en el cargo.

gg. Segunda línea de defensa: le corresponde el seguimiento continuo del cumplimiento de todas las obligaciones en materia de prevención del blanqueo de capitales, del financiamiento del terrorismo y del financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva en la cooperativa. Esto implica la verificación por muestreo del cumplimiento de la normativa y un examen de los informes de anomalías para alertar a la junta de directores, si se considera que no está aplicando los procedimientos prevención del blanqueo de capitales, del financiamiento del terrorismo y del financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva de forma responsable.

hh. Vacante: Es una posición que debe ser ocupada por una persona que cumpla el perfil del puesto, ya sea eventual o permanente.

Artículo 4. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del Manual de Funciones, será sobre la relación de la organización, la administración de todo el Capital Humano, sean este permanente o eventual requerido por la cooperativa para la ejecución de sus operaciones o en un trabajo particular.

Título II
Calificación de puesto
Capítulo I
Jerarquización de puesto

Artículo 5. Importancia de la jerarquización de puestos.

La organización del personal en la cooperativa es esencial, por lo que se ha establecido una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador estará colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás. En la jerarquización de los puestos se ha determinado con precisión la importancia de cada trabajo en relación a los demás. La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la empresa.

La importancia del trabajo de cada trabajador dentro de la empresa se reflejará en el monto de salario que se paga de modo que las remuneraciones guarden un orden y una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

Artículo 6. Niveles de jerarquía

Para la identificación de los niveles de jerarquía dentro de la cooperativa, los cuales está en función a sus deberes y responsabilidades que realiza en el puesto de trabajo.

a. Puesto de dirección o ejecutivo:

El puesto está relacionado con una evidente carga jerárquica, de mando o de representación, comprende el **Puesto de gerencia general**, cuyas tareas se relacionan principalmente con la formulación de políticas, estrategias, la planeación operativa, dirección y coordinación de los planes, programas que se desarrollan en la empresa cooperativa, estos son:

Los deberes y responsabilidades están asociadas con la dirección que implican tareas de estudio y análisis de información, elevada carga de actividades de comunicación y de reuniones en privacidad, con el uso de la computadora, pero en menor frecuencia que en otros puestos de trabajo.

b. Puestos de perfil técnico:

En este grupo se incluye al personal técnico de informática, contabilidad finanza y a muchos cuadros intermedios, estos son:

No	Puestos de perfil técnico.
1	Auditor Interno.
2	Oficial de cumplimiento.
3	Contador.
4	Ejecutiva de crédito.
5	Ejecutivo de cobro.

Se distinguen por el desarrollo de deberes y responsabilidades que requieren cierto nivel de autonomía y carga intelectual, con actividades de estudio y análisis de información. Los aspectos de imagen y jerárquicos tienen menos importancia, así como las actividades de comunicación y de relación, que se limitan a reuniones con los colegas. Es un puesto claramente orientado para el uso de la computadora, el cual se constituye en la principal herramienta de trabajo.

c. Puestos de recepción o atención:

En este grupo se incluye a los puestos de trabajo de la empresa, tales como:

No	Puestos de recepción o atención.
1	Cajero.
2	Asistente ejecutiva.

En este perfil se incluyen puestos cuyos deberes y responsabilidades son de diferente naturaleza, relacionadas fundamentalmente con la atención a los asociados y terceros, pero que pueden ir mezcladas con otras tales como, introducir o recibir información desde una computadora, atención al teléfono, orientar al público, recibir y despachar la mensajería. Existen en realidad una variedad relativamente amplia de posibles actividades, pero todas tienen en común trabajar de cara al público.

d. Puesto de soporte.

En este grupo se incluye a los puestos de trabajo de la empresa, tales como:

No	Puestos no calificados.
1	Mensajero.

En este perfil comprenden a los puestos cuyos deberes y responsabilidades se caracterizados por tareas sencillas y repetitivas.

Artículo 7. Metodología para establecer los niveles

La metodología para el establecimiento de los niveles de un puesto es una combinación del método de gradación previa o calificación y el método de evaluación por puntos. Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando grados y puntos, en la medida que se van incrementado los grados y puntos mayor es la

retribución, ya que se valora cada uno de los factores requeridos para desarrollar con eficiencia y efectividad el puesto de trabajo.

Gradación	Puntos	Gradación	Puntos
I	297 – 663	VII	1,940 – 1,979
II	664 – 1,015	VIII	1,980 – 1,999
III	1,016 – 1,367	IX	2,000 – 2019
IV	1,368 – 1,675	X	2,020 – 2039
V	1,674 – 1,849	XI	2,040 – 2,059
VI	**1,850 – 1939**	XII	2,060

Capítulo II
Matriz del perfil genérico empresarial

Artículo 8. Importancia de la matriz del perfil genérico empresarial.
La matriz del perfil genérico empresarial es el sistema técnico que contiene la descripción de los factores operacionales que permiten determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás en la cooperativa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

El fin inmediato del perfil genérico empresarial es contar con la especificación de factores operacionales calificados que permitan establecer la situación de cada puesto, superior o inferior respecto a los demás. El perfil genérico empresarial sólo tiene valor para la **Cooperativa de Servicios Múltiples Acción Nueva, R. L.**

Artículo 9. Descripción de los factores operacionales:
Para la descripción de los factores operacionales de la cooperativa se seleccionaron cuatro factores genéricos con sus respectivos factores específicos:

9.1. Habilidad
Este factor mide la capacidad de un individuo para ejecutar los distintos deberes y responsabilidades del puesto, adquirido por medio de la educación formal, no formal y por la experiencia en la ejecución de puestos anteriores.

9.1.1. Educación formal
Mide los conocimientos básicos necesarios para la comprensión, la ejecución de los deberes y responsabilidades correspondientes al puesto, adquirida por medio de la educación formal.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	50	Debe saber leer y escribir con conocimientos aritméticos, instrucción equivalente a un primer ciclo completo o noveno grado.
II	100	Deberá tener educación secundaria completa o bien en carreras técnicas, comercial, administrativo, secretarial, instrucción equivalente a un bachillerato.
III	150	Se hace necesario conocer aspectos técnicos o administrativos, instrucción equivalente a estudios técnicos universitarios.
IV	200	Educación superior completa en carreras contables, leyes, educación, mercadeo, administrativas, finanzas, banca, sistemas, ingeniería, economía, instrucción equivalente a licenciatura universitaria.
V	250	Postgrado en áreas específicas o educación equivalente. Dominio del campo especializado del puesto.

VI	300	Maestría en áreas específicas o educación equivalente. Amplio dominio del campo especializado del puesto.
VII	350	Doctorado en áreas específicas o educación equivalente. Amplio dominio del campo especializado.

9.1.2. Educación no formal

Mide el conjunto de aprendizajes que requiere en el puesto, el cual se obtiene con la ayuda de procesos, medios e instituciones específica y diferenciadamente diseñados en función de objetivos explícitos de formación, que no están directamente dirigidos a la obtención de los grados propios del sistema educativo institucionalizado.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	5	No requiere un aprendizaje no formal para el desarrollo del puesto.
II	20	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
III	40	Requiere conocer el manejo de normas financieras, contables y legales.
IV	60	Debe conocer lenguaje en Sistema de operativos o red o de lenguaje PL/SQL, Developer Oracle SI, SQL.

9.1.3. Capacidad

Comprende los cursos u otras acciones de habilidades en un campo específico que se requiere que posean, quienes ocupan los puestos.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	10	No se requiere capacitación previa para comprender detalles de las habilidades para alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
II	40	Debe conocer el manejo de máquina y equipo. Se requiere aproximadamente de tres (3) meses de capacitación para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
III	60	Debe conocer el manejo de máquinas o computadora. Se requiere aproximadamente de seis (6) meses de capacitación para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
IV	80	Debe conocer el manejo de máquinas o computadora y aspectos técnicos del trabajo. Se requiere aproximadamente de un (1) año de capacitación para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
V	100	Debe conocer el manejo de máquinas o computadora, aspectos administrativos y financieros. Se requiere aproximadamente de dos (2) años de capacitación para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
VI	120	Debe conocer el manejo de máquinas o computadora, aspectos administrativos y financieros. Se requiere aproximadamente de tres (3) años de capacitación para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.

9.1.4. Experiencia

Es el tiempo requerido para que un trabajador con determinados conocimientos adquiridos aprenda a efectuar satisfactoriamente los deberes y responsabilidades correspondientes y logre un rendimiento eficiente en la empresa.

Externa

Es el tiempo requerido para que un trabajador con determinada experiencia adquiridas fuera de la empresa pueda desarrollar satisfactoriamente los deberes y responsabilidades correspondientes y logre un rendimiento eficiente en la empresa.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	10	No son necesarias experiencias anteriores.
II	40	Son necesarios tres (3) meses de experiencias anteriores en el desarrollo de deberes y responsabilidades relacionadas con el puesto.
III	60	Son necesarios seis (6) meses de experiencias anteriores en el desarrollo de deberes y responsabilidades relacionadas con el puesto.
IV	80	Es necesario un año (1) de experiencias anteriores en el desarrollo de deberes y responsabilidades relacionadas con el puesto.
V	100	Son necesarios dos (2) años de experiencias anteriores en el desarrollo de deberes y responsabilidades relacionadas con el puesto.

Interna

Es el tiempo requerido de experiencia dentro de la empresa para que un trabajador con determinados conocimientos adquiridos pueda desarrollar satisfactoriamente los deberes y responsabilidades correspondientes y logre un rendimiento eficiente en la empresa.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	20	Se requiere menos de un (1) mes de trabajo en el puesto para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
II	40	Se requiere aproximadamente de tres (3) meses de trabajo en el puesto para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
III	60	Se requiere aproximadamente de seis (6) meses de trabajo en el puesto para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
IV	80	Se requiere aproximadamente de un (1) año de trabajo en el puesto para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
V	100	Se requiere aproximadamente de dos (2) años de trabajo en el puesto para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.

9.1.5. Destreza

Se considera la capacidad de adaptación, el manejo de los recursos necesarios para anticiparse y hacerle frente a condiciones en que hay que decidir y completar el trabajo con éxito, apreciando las dificultades que existen en el mismo.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	20	Trabajo rutinario bajo instrucción claramente definida, caracterizado por su simplicidad en la ejecución de los deberes dentro del puesto.
II	40	Funciones repetitivas o de rutina que requiere el uso de procedimientos y la aplicación de normas claramente definidas. Es necesario tomar algunas decisiones sencillas para saber que procedimientos se aplican en cada caso.
III	60	El tipo de trabajo exige un grado normal de iniciativa y criterios, debe ser capaz de dar prioridad a ciertas operaciones para mantener la fluidez del trabajo.
IV	80	Exige la aplicación de iniciativa y criterios, así como el conocimiento de las políticas, normas y procedimientos de la empresa. Debe ser capaz de dar prioridad y solucionar problemas dentro de las condiciones cambiantes de sus tareas.

V	100	Trabajo difícil o participación en proyectos tecnificados que presentan problemas nuevos o constantemente cambiantes. El desempeño del puesto requiere criterios bien cimentados, iniciativa y habilidad personal para manejar factores y tomar decisiones difíciles de evaluar.
VI	120	Destreza en la planeación, dirección, coordinación y control del trabajo de la sección a fin de lograr los objetivos de la Sección, debe dar prioridades en la toma de decisiones en la solución de los problemas que afectan a la sección.
VII	140	Destreza en la planeación, dirección, coordinación y control del trabajo del departamento a fin de lograr la misión y objetivos de la empresa, debe dar prioridades en la toma de decisiones en la solución de los problemas que afectan al departamento.
VIII	160	Destreza en la planeación, dirección, coordinación y control del trabajo de toda la empresa a fin de lograr la misión, visión y objetivos de esta, debe dar prioridades en la toma de decisiones en la solución de los problemas que afectan a la cooperativa.

9.1.6. Contacto.

Mide la extensión que requiere el trabajador para relacionarse con trabajadores, personas, organismos para el adecuado desarrollo de sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa.

Interno

Mide la extensión que requiere el trabajador para relacionarse con trabajadores para el adecuado desarrollo de sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	20	Contactos ocasionales con trabajadores del departamento, requeridos para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades.
II	40	Contacto frecuente con trabajadores del departamento, requerido para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades.
III	60	Contacto permanente con trabajadores del departamento, requerido para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades
IV	80	Contactos ocasionales con trabajadores de otros departamentos, requeridos para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades.
V	100	Contacto frecuente con trabajadores de otros departamentos, requerido para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades.
VI	120	Contacto permanente con trabajadores de otros departamentos, requerido para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades

Externo

Mide la extensión que requiere el trabajador para relacionarse con personas, organismos para el adecuado desarrollo de sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	20	Un mínimo de contacto externo con asociados, terceros y funcionarios de otras instituciones.
II	40	Ocasionales contactos externos con asociados, terceros y funcionarios de otras instituciones.
III	60	Contacto frecuente con asociados, terceros y funcionarios de otras instituciones.
IV	80	Contacto permanente con asociados, directivos, terceros y funcionarios de otras instituciones, haciéndose necesario, mucho equilibrio, tacto y habilidad.

9.2. Esfuerzo

Este factor mide el esfuerzo mental, visual y físico que requiere un trabajador de capacidad media para desempeñar una determinada función.

9.2.1. Mental

Comprende el grado de esfuerzo o atención mental que se requiere en sus aspectos cualitativos (intensidad del esfuerzo) y cuantitativos (duración del esfuerzo).

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	10	Los esfuerzos mentales mínimos necesarios para la ejecución de la naturaleza de los deberes y responsabilidades.
II	30	Deberá realizar esfuerzo mental rutinario en la ejecución de sus deberes y responsabilidades cuyos errores son de poca importancia.
III	50	Esfuerzo mental normal en recordar procesos, normas y controles en la ejecución de sus deberes y responsabilidades que pueden causar pérdida de tiempo a otros trabajadores.
IV	70	Considerable agudeza mental para detectar errores con rapidez en la ejecución de sus deberes y responsabilidades que pueden causar confusiones y pérdida de tiempo.
V	90	Máximo requerimiento de esfuerzo mental en la ejecución de sus deberes y responsabilidades para detectar errores cuyas consecuencias son serias para la empresa.
VI	110	Requerimiento de esfuerzo mental en la ejecución de sus deberes y responsabilidades para innovar, desarrollar programas y proyectos para la empresa.

9.2.2. Visual

Comprende el grado de esfuerzo o atención visual que se requiere en sus aspectos cualitativos (intensidad de la atención) y cuantitativos (duración de la atención).

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	14	Los esfuerzos visuales mínimos necesarios para la ejecución de la naturaleza de los deberes y responsabilidades.
II	28	Deberá realizar revisiones rutinarias en la ejecución de sus deberes y responsabilidades, cuyos errores son de poca importancia.
III	42	Esfuerzo visual en detectar errores en la ejecución de sus deberes y responsabilidades que pueden causar pérdida de tiempo a otros trabajadores.
IV	56	Considerable agudeza visual para detectar errores con rapidez en la ejecución de sus deberes y responsabilidades que pueden causar confusiones y pérdida de tiempo.
V	70	Máximo requerimiento de esfuerzo visual para detectar errores en la ejecución de sus deberes y responsabilidades, cuyas consecuencias son serias para la empresa.

9.2.3. Físico

Comprende el grado de esfuerzo corporal que se requiere en sus aspectos cualitativos (intensidad del esfuerzo) y cuantitativo (duración del esfuerzo).

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	10	Los esfuerzos físicos mínimos necesarios para la ejecución de la naturaleza de los deberes y responsabilidades.
II	20	Deberá realizar esfuerzos físicos mínimos rutinarios en la ejecución de sus deberes y responsabilidades.
III	30	Esfuerzo físico normal en el desarrollo de sus deberes y responsabilidades que le pueden causar un mínimo de molestias corporales.

IV	40	Considerable esfuerzo físico en el desarrollo de sus deberes y responsabilidades que le pueden causar lecciones corporales.
V	50	Máximo requerimiento de esfuerzo físico para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades cuyas consecuencias son serias para el trabajador.

9.3. Responsabilidad

Este factor pretende medir los diferentes tipos de responsabilidades que debe asumir el trabajador en el desempeño de su labor.

9.3.1. Valores y datos confidenciales.

Mide el grado que el trabajador que ocupa un puesto tiene acceso a los valores y datos confidenciales de la cooperativa en el desempeño normal de sus deberes y responsabilidades, las consecuencias de una indiscreción o descuido, dentro y fuera de la empresa.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	20	En el desempeño normal de sus deberes y responsabilidades tiene un manejo mínimo de valores y datos confidenciales de la empresa.
II	40	Maneja información confidencial en la ejecución de sus deberes y responsabilidades rutinarios. Los efectos de algún descuido originan pequeños problemas, sin llegar a causar daños económicos aparentes.
III	60	Trabaja en la ejecución de sus deberes y responsabilidades con información confidencial de gran importancia, que si son dadas a conocer fuera del tiempo o de la persona autorizada, pueden causar daños en el exterior de la empresa.
IV	80	Maneja en la ejecución de sus deberes y responsabilidades, información confidencial y valores de gran importancia para la empresa que si son dados a conocer fuera de tiempo y de la persona autorizada, podrán causar grandes daños a la empresa y gastos mayores.
V	100	Posee en la ejecución de sus deberes y responsabilidades, acceso absoluto y completo a datos confidenciales que sí se dan a conocer indebidamente, podrán causar daños graves a la posición política y financiera de le empresa.
VI	120	Posee en la ejecución de sus deberes y responsabilidades, acceso absoluto y completo a los valores que sí no se manejan debidamente, podrán causar daños graves a la posición política y financiera de le empresa.

9.3.2. Máquina y equipo

Mide la responsabilidad que tiene el trabajador en el manejo de máquina y equipo durante la ejecución de sus deberes y tareas.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	6	Es responsable por equipo cuyo daño causaría mínimo retraso en el trabajo y gasto para la empresa.
II	12	Es responsable por la máquina y equipo necesario en la ejecución de su trabajo.
III	18	Es responsable por la máquina y equipo cuyo daño causaría retraso en la ejecución de las tareas de otros trabajadores.
IV	24	Es responsable por el manejo y/o mantenimiento de todas las máquinas y equipo de la sección.
V	30	Es responsable por el manejo y/o mantenimiento de todas las máquinas y equipo del departamento.
VI	36	Es responsable por el manejo y/o mantenimiento de todas las máquinas y equipo de la empresa.

9.3.3. Supervisión

Mide la responsabilidad que tiene el trabajador en orientar el desarrollo de los deberes y responsabilidades de otros cargos y documentación o procesos en el logro de los objetivos y tareas del puesto.

Personal

Mide la responsabilidad que tiene el trabajador en orientar el desarrollo de los deberes y responsabilidades de otros cargos para logro de los objetivos y tareas.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	10	Es responsable por la supervisión de su propio trabajo solamente.
II	20	Es responsable por la planificación, supervisión de los deberes y responsabilidades de los trabajados de toda la Sección.
III	30	Es responsable por la planificación, supervisión de los deberes y responsabilidades de los trabajados del departamento.
IV	40	Es responsable controlar la planificación, supervisión de los deberes y responsabilidades de los trabajados de toda la empresa.

Documentos o procesos

Mide la responsabilidad que tiene el trabajador de verificar documentos o procesos ejecutados por otros trabajadores en el cumplimiento de los controles o procesos.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	10	Es responsable por la verificación de los documentos o procesos de su propio trabajo solamente.
II	20	Es responsable de la supervisión de los documentos preparados por los trabajados de otras secciones o Directivos.
III	30	Es responsable de verificar los documentos o procesos de los trabajadores de la Sección.
IV	40	Es responsable de verificar los documentos o procesos de los trabajadores del Departamento.
V	50	Es responsable por controlar el cumplimiento de los controles y procesos de la empresa.

9.3.4. Riesgo en la toma de decisiones

Este factor mide el riesgo en el tipo de decisiones que se requiere tomar en un determinado puesto. También se considera la presión de tiempo y el riesgo que conlleva la toma de la decisión.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	20	Prácticamente no se toman decisiones que conlleve riesgos, se actúa apegándose a las normas y procedimientos claramente establecidos.
II	40	Se toman decisiones apegándose a las políticas y/o procedimientos de la empresa. Las decisiones se refieren a las actividades de las operaciones diarias del puesto de trabajo.
III	60	Se toman decisiones apegándose a las políticas y/o procedimientos de la empresa. Las decisiones se refieren a las actividades de las operaciones diarias de la Sección.
IV	80	Se toman decisiones apegándose a las políticas y/o procedimientos de la empresa. Las decisiones se refieren a las actividades de las operaciones diarias del Departamento.
V	100	Se toman decisiones de riesgo para la empresa, referente a la prestación de servicios, liquides y a las operaciones diarias del puesto de trabajo, las cuales se toman con poca o ninguna presión del tiempo.
VI	120	Se toman decisiones de riesgo para la empresa, referente a la prestación de servicios, liquides y a las operaciones diarias del puesto de trabajo, las cuales se toman con presión del tiempo.

VII	140	Se toman decisiones de riesgo para la empresa, referente a la prestación de servicios, liquides y operaciones diarias de la Sección, las cuales se toman con poca o ninguna presión del tiempo.
VIII	160	Se toman decisiones de riesgo para la empresa, referente a la prestación de servicios, liquides y operaciones diarias de la Sección, las cuales se toman con presión del tiempo.
IX	180	Se toman decisiones de riesgo para la empresa, referente a la prestación de servicios, liquides y operaciones diarias del Departamento, las cuales se toman con poca o ninguna presión del tiempo.
X	200	Se toman decisiones de riesgo para la empresa, referente a la prestación de servicios, liquides y operaciones diarias del Departamento, las cuales se toman con presión del tiempo.
XI	220	Se toman decisiones de riesgo de trascendencia para la empresa, en lo referente a las estrategias, prestación de servicios, proyecciones, liquidez, solvencia, las cuales son tomadas con poca o ninguna presión del tiempo.
XII	240	Se toman decisiones de riesgo de trascendencia para la empresa, en lo referente a las estrategias, prestación de servicios, proyecciones, liquidez, solvencia, las cuales son tomadas con presión del tiempo.

9.3.5. Riesgo financiero.

Evalúa el nivel responsabilidad del trabajador en la prevención del delito de blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	10	No constituye parte de las tres líneas de defensa en la prevención del delito de blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva.
II	30	Tercera línea de defensa en la prevención del delito de blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva.
III	40	Segunda línea de defensa en la prevención del delito de blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva.
IV	60	Primera línea de defensa en la prevención del delito de blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva.
V	80	Responsables por la definición de estrategias y toma de decisión encaminada a la prevención del delito de blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva.

9.4. Condiciones de trabajo.

Este factor mide las condiciones físicas y ambientales, así como el tiempo bajo los cuales el trabajador efectúa determinada función.

9.4.1. Ambiente.

Evalúa las condiciones ambientales que prevalecen alrededor del lugar o lugares donde se desempeña las labores del puesto y que pueden hacerlo desagradable. Se refiere a elementos como temperatura, iluminación, limpieza o suciedad, aislamiento.

Grado	Puntos	Especificación de factores

I	6	Ninguna incomodidad, prácticamente no existe elementos desagradables, trabaja en un ambiente de oficina conjunta.
II	12	Ninguna incomodidad, prácticamente no existe elementos desagradables, no posee un lugar fijo de trabajo.
III	18	Ninguna incomodidad, prácticamente no existe elementos desagradables, trabaja en un ambiente de oficina separada.
IV	24	Por lo general trabaja fuera de la empresa, prácticamente no existe elementos desagradables.
V	30	Por lo general trabaja dentro y fuera de la empresa, prácticamente no existen elementos desagradables.

9.4.2. Condiciones.

Evalúa las condiciones físicas de trabajo que prevalecen en el puesto y alrededor del lugar o lugares donde se desempeña las labores del puesto que contiene factores riesgos.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	6	Por lo general trabaja sentado, condiciones normales de oficina.
II	12	Por lo general trabaja de pie o en posturas incómodas durante períodos prolongados.
III	18	Por lo general requiere caminar por toda la oficina en el desarrollo de sus deberes y responsabilidades.
IV	24	Por lo general requiere caminar, levantar, transportar materiales en el desarrollo de sus deberes y responsabilidades

9.4.3. Factores de riesgo.

Evalúa las condiciones riesgos que prevalecen en el puesto y alrededor del lugar o lugares donde se desempeña las labores del puesto.

Grado	Puntos	Especificación de factores
I	20	Los factores de riesgos que está expuesto el trabajador en el puesto o área de trabajo son mínimos y poco probables que causen un accidente o provoque una enfermedad profesional.
II	40	Los factores de riesgo que está expuesto el trabajador en área de trabajo, pude provocar un accidente de trabajo.
III	60	Los factores de riesgo que está expuesto el trabajador en el área, le puede causar una enfermedad profesional.
IV	80	Los factores de riesgo que está expuesto el trabajador en el área de trabajo pueden causar una catástrofe a la empresa.
V	100	Los factores de riesgo que está expuesto el trabajador en el área de trabajo pueden causar daños al ambiente en general.

9.4.4. Riesgo en el manejo de productos químicos.

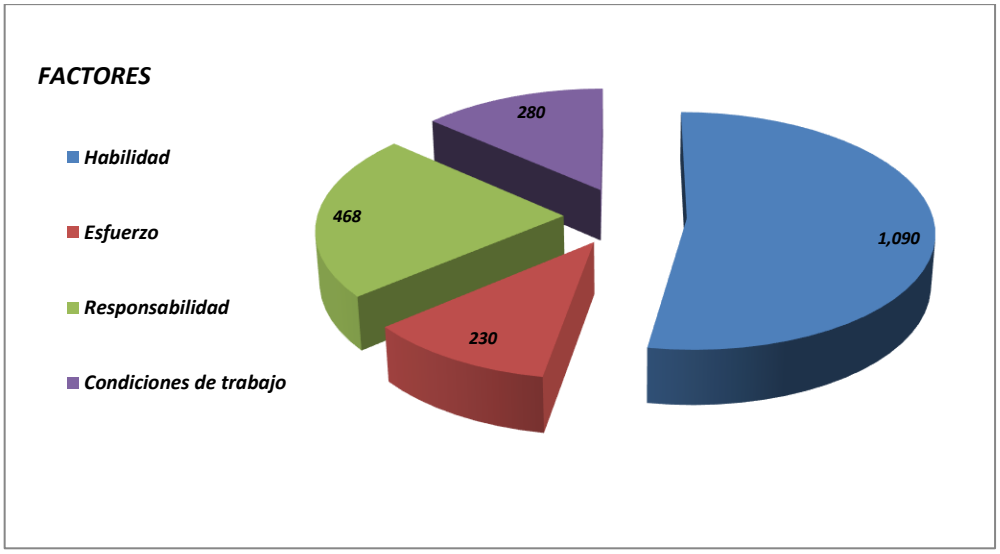
Evalúa las condiciones riesgos que prevalecen en el puesto y alrededor del lugar o lugares donde se desempeña las labores del puesto por el manejo de productos químicos.

Grado	Puntos	Especificación de factores

I	10	Ningún contacto con productos químicos
II	30	Contacto ocasional con productos químicos donde los riesgos son mínimos para el trabajador.
III	60	Contacto regular con productos químicos donde no existen riesgos significativos para el trabajador.
IV	90	Contacto frecuente con productos químicos donde existen riesgos significativos para el trabajador.
V	120	Contacto permanente con productos químicos donde existen riesgos significativos para el trabajador.

Artículo 10. Distribución de factores.

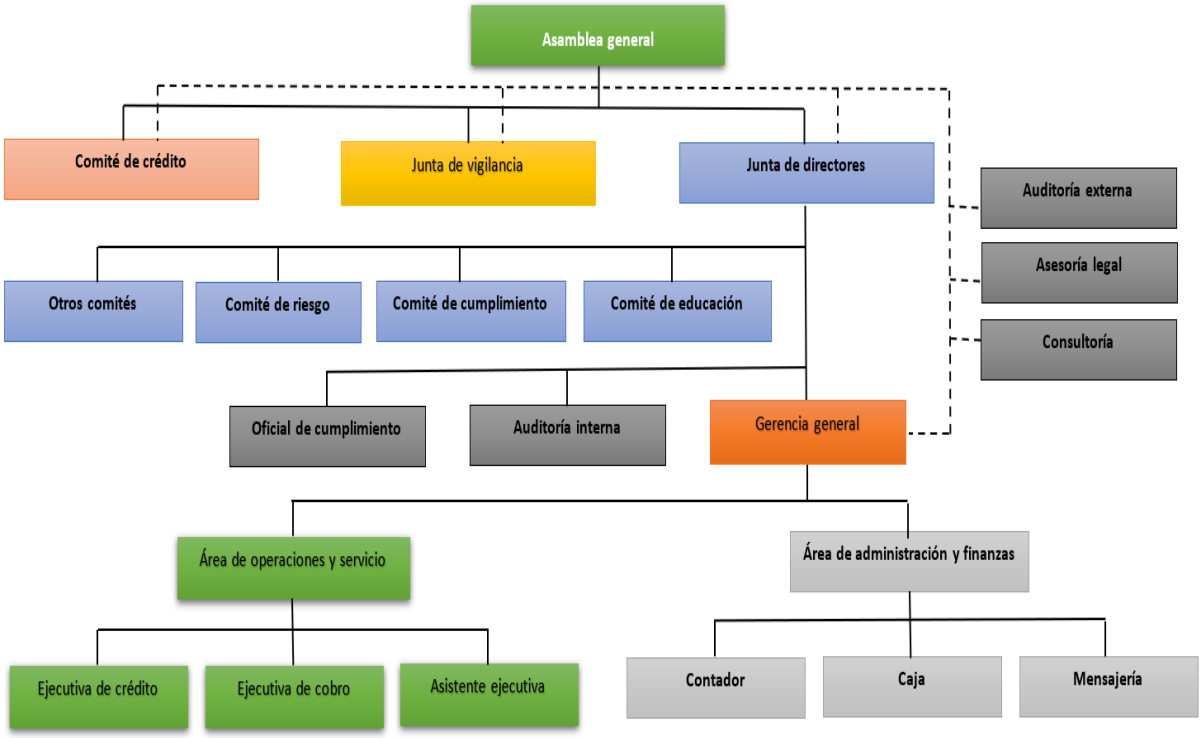
Con la distribución de factores se busca identificar la importancia de los factores por puesto de trabajo dentro de la empresa. La importancia de los factores operacionales permite conocer la distribución del valor de cada uno en el puesto de trabajo.



Título III
Estructura organizacional

Artículo 11. Organigrama.
Es una actitud metodológica, un método al cual se recurre para describir el marco normativo, o sea, el modelo formal e informal de los diferentes elementos que operan dentro de la empresa y buscar un adecuado grado de eficiencia y eficacia en las operaciones y resultados.

El organigrama que representa a la estructura organizacional de la cooperativa se clasifica como integración de puestos: que destaca dentro de cada área los diferentes puestos establecidos en la empresa, así como el número de cargos existentes.

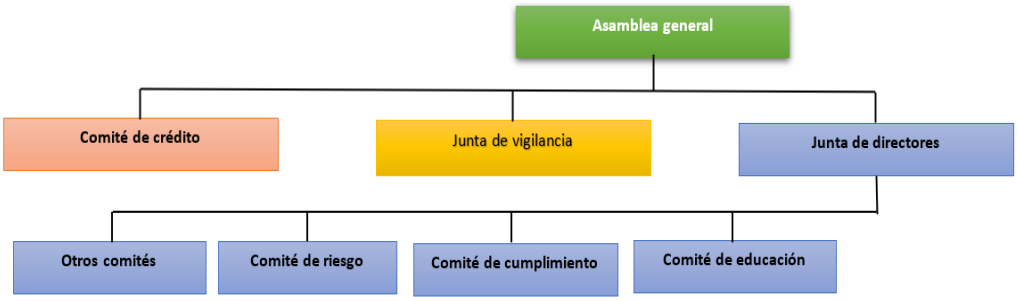


Junio 2021

Capítulo I
Gobierno cooperativo

Artículo 12. Órganos de gobierno.
Dentro del Estatuto de la cooperativa se desarrolla la estructura a nivel de los órganos de gobierno, los cuales son elegidos por los asociados en la asamblea o designados por la junta de directores como elemento de apoyo a su gestión dentro del proceso administrativo.

El gobierno cooperativo, representa el primer nivel de la estructura organizacional y el más importante, porque es el responsable de tomar las decisiones de tipo estratégico y de establecer la razón social, propósito o misión, dentro del entorno donde se desarrolla y en el mercado de oportunidades al que se enfrenta, estos son:



ii. Asamblea: es la autoridad suprema de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para los órganos de gobierno y asociados, siempre y cuando se hubieren adoptado de conformidad con la Ley, su reglamento y el Estatuto.

jj. Junta de directores: es el órgano encargado de la administración y dirección de la cooperativa. Fijará las políticas generales para el cumplimiento del objeto social y velará por la ejecución de los planes acordados por la asamblea.

kk. Junta de vigilancia: es el órgano encargado de la fiscalización de las actividades socioeconómicas y contables de la cooperativa. Velará por el estricto cumplimiento de la Ley, su reglamento, el Estatuto y las decisiones de la asamblea. Ejercerá sus atribuciones de modo que no interfiera en las funciones y actividades de los otros órganos directivos u operativos.

ll. Comité de crédito: Es el órgano que le corresponde estudiar, aprobar, rechazar o aplazar las solicitudes de crédito de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la junta de directores.

mm. Comité de educación: es el órgano de apoyo a la junta de directores, encargado de promocionar la educación y capacitación de los directivos, trabajadores de la cooperativa y los asociados, asegurando las facilidades necesarias para que reciban los conocimientos sobre la doctrina y filosofía cooperativa, empleando métodos y técnicas que juzguen más conveniente.

nn. Comité de cumplimiento: órgano de apoyo a la junta de directores, le corresponde ejercer la fiscalización de las actividades financieras y velar por el estricto cumplimiento de la Ley 23 del 27 de abril de 2015. Este proceso de control que evitará la utilización de la cooperativa para el blanqueo de capitales, afectando a la empresa, los asociados y terceros que realizan sus operaciones dentro de la cooperativa.

oo. Comité de riesgo: órgano de apoyo a la junta de directores le corresponde velar por la administración de los riesgos empresariales, que mediante un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones, podrá identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la cooperativa como entidad que realiza una actividad económica en el mercado. Adicionalmente le corresponde ejercer las funciones de evaluación y gestión de los capitales morosos, más los intereses

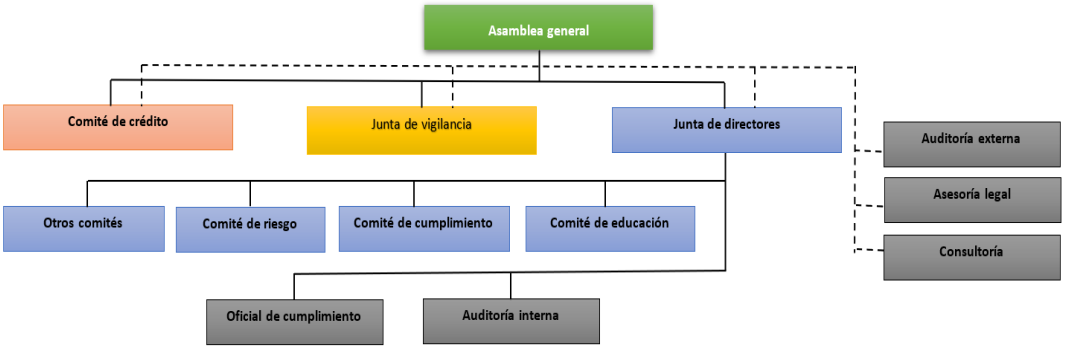
Capítulo III
Unidades de Asesoría

Artículo 13. Responsabilidades

Las Unidades de Asesoría son las responsables de orientar al gobierno cooperativo en la toma de decisión de tipo estratégico, financiero, operativo. Además, debe mantener el flujo de información en los diferentes niveles de la estructura organizacional.

Artículo 14. Componentes

En la estructura de las unidades de asesoría corresponde al primer nivel, ya que son contratados por la junta de directores, artículo 30 del Decreto Ejecutivo 137 y el artículo 40 del Estatuto y estaría integrada por auditor externo, asesor legal, consultoría, auditoría interna, oficial de cumplimiento, como elemento de apoyo a la gestión administrativa, control y operativa de la cooperativa. Los componentes son los siguientes:



14.1. Consultoría

Objetivo:

La consultoría busca "mejorar los sistemas, procedimientos contables, administrativo, financieros y el establecimiento de nuevos productos, servicios de acuerdos con las necesidades de los asociados; con los lineamientos establecidos por la Ley, su Reglamento y las prácticas usuales de contabilidad, financiera y administración general".

14.2. Auditoría Externa

Objetivo:
Proporcionar a los asociados de la cooperativa la opinión especializada sobre la razonabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de los procedimientos de control interno, ejecutado por los dirigentes y trabajadores de la cooperativa.

14.3. Asesoría Legal

Objetivo:
Orientar a los dirigentes, gerencia general, trabajadores para que la administración y operaciones de la cooperativa funcionen dentro del marco legal, coadyuvar a la recuperación de los créditos morosos, cuentas por cobrar y otros activos por la vía judicial.

14.4. Auditor Interno.

La Auditoría Interna es concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la cooperativa, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y dirección.

a. Especificación del empleo:
La especificación del empleo describe lo que el puesto exige de acuerdo a un perfil de características humanas necesarias para el desempeño eficiente del cargo. Estos requisitos son:

Título del puesto: Auditor interno	Clave: NA – AI - 01
Ubicación: Auditor - Nivel de asesoría.	Grado del empleo: III
Superior Jerárquico: Junta de directores.	Posición: Técnico

b. Resumen o sumario del cargo

En el cargo se recae el proceso de fiscalización e investigación de las actividades contables, operativas y financieras de la cooperativa de conformidad con los procedimientos de control interno, la Ley, el Estatuto, los manuales y reglamentos que regulan el funcionamiento de la empresa, con el propósito de comprobar el cumplimiento de los mismos. Debe proponer soluciones a las deficiencias encontradas en el proceso de revisión y examen de documentos. Es la tercera línea de defensa, para prevenir el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

c. Descripción de los factores del puesto.

Es el conjunto de factores que sirven para planificar la contratación del trabajador y la valoración del puesto.

Factores			
Habilidades	Grado	Puntos	Especificación de Factores
Educación			
Formal	V	250	Postgrado en auditoria o área de contabilidad. Dominio en el campo de auditoria o contraloría.
No Formal	III	40	Requiere conocer el manejo de normas financieras, contables y legales.
Capacidad	V	100	Debe conocer el manejo de máquinas o computadora, aspectos administrativos y financieros. Se requiere aproximadamente de dos (2) años de capacitación para comprender detalles de los deberes y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
Experiencia			
Externa	V	100	Son necesarios dos (2) años de experiencias anteriores en el desarrollo de deberes y responsabilidades relacionadas con el puesto.
Interna	V	100	Se requiere aproximadamente de dos (2) años de trabajo en el puesto para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
Destreza	IV	80	Exige la aplicación de iniciativa y criterios, así como el conocimiento de las políticas, normas y procedimientos de la empresa. Debe ser capaz de dar prioridad y solucionar problemas dentro de las condiciones cambiantes de sus tareas.
Contacto			
Externo	II	40	Ocasionales contactos externos con asociados, terceros y funcionarios de otras instituciones.
Interno	V	100	Contacto frecuente con trabajadores de otros departamentos, requerido para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades.
Esfuerzo			
Mental	V	90	Máximo requerimiento de esfuerzo mental para detectar errores cuyas consecuencias son serias para la empresa.
Visual	V	70	Máximo requerimiento de esfuerzo visual para detectar errores cuyas consecuencias son serias para la empresa.
Físico	I	10	Los esfuerzos físicos mínimos necesarios para la ejecución de la naturaleza de los deberes y responsabilidades.
Responsabilidad			
Valores y datos confidenciales	IV	80	Maneja información confidencial y valores de gran importancia para la empresa, que si son dados a conocer fuera de tiempo y de la persona autorizada podrán causar grandes daños a la empresa y gastos mayores.
Manejo máquina y equipo	II	12	Es responsable por las máquinas y equipo necesario en la ejecución de su trabajo.
Supervisión			

Personal	I	10	Es responsable por la supervisión de su propio trabajo solamente.
Doc./Procesos	V	50	Es responsable por controlar el cumplimiento de los controles y procesos de la empresa.
Toma de decisión	II	40	Se toman decisiones apegándose a las políticas y/o procedimientos de la empresa. Las decisiones se refieren a las actividades de las operaciones diarias del puesto de trabajo.
Riesgo financiero	II	30	Tercera línea de defensa en la prevención del delito de blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva.
C. de Trabajo			
Ambiente	III	18	Ninguna incomodidad, prácticamente no existe elementos desagradables, trabaja en un ambiente de oficina separada.
Condiciones	I	6	Por lo general trabaja sentado, condiciones normales de oficina.
Factor de Riesgo	I	20	Los factores de riesgos que está expuesto el trabajador en el puesto o área de trabajo son mínimos y poco probables que causen un accidente o provoque una enfermedad profesional.
Riesgo productos químicos	I	10	Ningún contacto con productos químicos

d. Deberes

Diarios

1. Monitorea el cumplimiento del control interno.
2. Está al día en cuanto a la evolución de procedimiento de auditoría interna asegurando su aplicación dentro de la cooperativa.
3. Revisa informes, estudios y firma notas, memorandos y otros documentos atendiendo a los procedimientos de auditoría interna.
4. Participa en reuniones y actividades relacionadas con sus funciones y según lo autorice la junta de directores.

Mensuales

1. Verifica la existencia y validez de los contratos, pagarés, documentos de garantía de los créditos y los contratos.
2. Verifica el historial de las cuentas de los asociados y terceros.

Bimestral

1. Verifica los controles sobre órdenes de compra, uso de materiales, existencia de los mismos y las especies valoradas.

Trimestral

1. Certifica la razonabilidad de los estados financieros de la cooperativa.
2. Auto evalúa el cumplimiento de los objetivos y estándares del desempeño del puesto.
3. Presenta a la junta de directores el cumplimiento del plan estratégico y plan operativo.
4. Prepara informe de rendimiento del puesto de trabajo y lo presenta al Jefe superior inmediato.

Semestral

1. Coordina la ejecución de auditorías o exámenes de auditoría externa.
2. Verifica el cumplimiento de las recomendaciones emitida por auditoría externa.
3. Verifica el cumplimiento de las obligaciones de la cooperativa para con terceros y los costos de dichos compromisos.

Anual

1. Verifica la existencia y validez de los pagarés, documentos de garantía de los créditos, contratos, títulos de propiedad y otros valores que respaldan los créditos.
2. Verifica las coberturas de pólizas de seguros sobre activos, servicios, beneficios a los asociados y que los mismos se ajusten a la realidad.
3. Auto evalúa el logro de los objetivos y estándares del desempeño.

Ocasionales

1. Cumple con las instrucciones encomendadas por la junta de directores.
2. Ejecuta cualquier otro deber inherente al cargo.

e. Responsabilidades

Diario

1. Ejecuta el programa de auditoría interna e investigaciones especiales de la empresa cooperativa.
2. Analiza mediante muestreo los controles de efectivo, documentación de respaldo de cheques, posteo de créditos, ingresos, gastos, a fin de comprobar si se ajustan a las normas y procedimientos establecidos.
3. Analiza las operaciones contables, fondo de efectivo, cuentas bancarias, a fin de comprobar si se ajustan a las normas y procedimientos establecidos.
4. Evalúa la efectividad en el cumplimiento del control interno.
5. Custodia el mobiliario y equipo del puesto de trabajo.

Mensuales

1. Verifica las cuentas controles.
2. Verifica los gastos y el control presupuestario.
3. Verifica el cumplimiento del plan e investigaciones especiales de auditoria.
4. Revisa las planillas de sueldo, liquidación da vacaciones y otras prestaciones, retenciones de pago de impuesto, seguros obrero patronal en la planilla del seguro social.
5. Revisa los arqueos de fondo
6. Revisa los ingresos y la conciliación bancaria.
7. Presenta informe del cumplimiento de las actividades desarrolladas con los resultados y las recomendaciones a la junta de directores o la gerencia general si es el caso.

Trimestral

1. Verifica el registro y actualización en los libros legales y sociales, (contabilidad, actas, etc.).
2. Analiza los estados financieros de la cooperativa.
3. Evalúa los diferentes tipos de riesgos empresariales.
4. Verifica el cumplimiento de los modelos administrativos, procedimientos adoptados por la cooperativa.

5. Evaluar las matrices utilizada por la cooperativa para calificar a los asociados y terceros por nivel de riesgo. (Alto, Medio y Bajo).
6. Emitir una opinión en cuanto a que el proceso de análisis de las operaciones inusuales es razonable y adecuada al perfil de riesgo empresarial de la cooperativa.
7. Presenta un informe del cumplimiento del programa de la auditoría interna a la junta de directores.

Semestrales

1. Práctica inventario selectivo a las propiedades, mobiliario, equipo de la empresa, a fin de comprobar su registro, depreciación, custodio, condición y cumplimiento del programa de mantenimiento.
2. Verifica el estado de los bienes adjudicados o en dación de pago, a fin de comprobar su registro, condiciones actuales y valor de mercado.
3. Comprobar que los asociados o terceros PEPS, considerados de Alto Riesgo, son objeto de una debida diligencia ampliada.
4. Evaluar la efectividad y eficiencia de los controles implementados.
5. Emite una opinión en cuanto a que el proceso de recolección envío de las transacciones en efectivo y cuasi-efectivo, cumple con las normas establecidas para la prevención del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento para la proliferación de armas de destrucción masiva.
6. Analiza los balances contables entre las cuentas auxiliar y el mayor.

Anuales

1. Evalúa los procedimientos de cobro de letras, intereses y otros, verificándolas con el perfil financiero y transaccional.
2. Evaluar si el diseño institucional es el adecuado al perfil de riesgo de la cooperativa. Que cumple su cometido y que todo lo que se ha dictaminado como controles, estén alineados al perfil de riesgo de la cooperativa.
3. Recomienda el diseño, implementación, ajustes de los sistemas contables, procedimiento y control interno.
4. Presenta un informe del cumplimiento del plan e investigaciones especiales de auditoria.
5. Prepara el plan de auditoria e investigaciones especiales para el ejercicio socioeconómico siguiente.
6. Analiza mediante muestreo los controles de efectivo, documentación de respaldo de cheques, posteo de créditos, ingresos, gastos, operaciones inusuales, a fin de comprobar si se ajustan a las normas y procedimientos establecidos.
7. Analiza las operaciones contables, fondo de efectivo, cuentas bancarias, a fin de comprobar si se ajustan a las normas y procedimientos establecidos.

Ocasionales

1. Ejecuta cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

e. Supervisión recibida:

1. Recibe supervisión directa y lineal de la junta de directores. Tiene libertad para ejecutar su trabajo dentro de las normas y procedimientos establecidos.
2. Recibe supervisión indirecta de la gerencia general, en lo que respecta a los aspectos administrativos.

f. Supervisión ejercida:

1. Supervisa las labores realizadas por los directivos y trabajadores en el proceso de fiscalización.

g. Comunicación con otros cargos

1. Se mantiene comunicación con el gerente general, contador, cajeros y demás trabajadores de la cooperativa.
2. Se mantiene comunicación ocasional con los auditores externos.

h. Equipo, máquinas y materiales

En el puesto se utiliza teléfono, computadora, impresora, sumadora, escritorio, silla, formularios de evaluación y control, papelería en general.

i. Condiciones de trabajo.

Se trabaja en oficina separada del resto del personal, con aire acondicionado, buena luminosidad. Con un horario según lo estipulado en el Contrato de Servicios Profesionales. El 100% de tiempo lo emplea en la ejecución de deberes y responsabilidades.

14.6. Oficial de Cumplimiento.

a. Especificación del empleo:

La especificación del empleo describe lo que el puesto exige de acuerdo a un perfil de características humanas necesarias para el desempeño eficiente del cargo. Estos requisitos son:

Título del puesto: Oficial de cumplimiento	Clave: NA – OC – 02.
Ubicación: Nivel de asesoría.	Grado del empleo: III.
Superior Jerárquico: Junta de directores.	Posición: Técnico.

b. Resumen o sumario del cargo

En el cargo se realiza la revisión de los procesos de apertura de cuentas nuevas y realiza pruebas periódicas independientes de los historiales de movimiento de cuentas, en cumplimiento de la debida diligencia para determinar si se cumple con los requisitos de las Leyes. Es la segunda línea de defensa, responsable del seguimiento continuo del cumplimiento de todas las obligaciones de la cooperativa para prevenir el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

c. Descripción de los factores del puesto.

Es el conjunto de factores que sirven para planificar la contratación del trabajador y la valoración del puesto.

Factores			
Habilidades	Grado	Puntos	Especificación de Factores
Educación			
Formal	IV	200	Educación superior completa en carreras contables, leyes, educación, mercadeo, administrativas, finanzas, banca, sistemas, ingeniería, economía, instrucción equivalente a licenciatura universitaria.
No Formal	III	40	Requiere conocer el manejo de normas financieras, contables y legales.
Capacidad	III	60	Debe conocer el manejo de máquinas o computadora. Se requiere aproximadamente de seis (6) mes de capacitación para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
Experiencia			
Externa	I	10	No son necesarias experiencias anteriores.
Interna	III	60	Se requiere aproximadamente de seis (6) mes de trabajo en el puesto para comprender detalles de los deberes, responsabilidades y alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
Destreza	IV	80	Exige la aplicación de iniciativa y criterios así como el conocimiento de las políticas, normas y procedimientos de la empresa. Debe ser capaz de dar prioridad y solucionar problemas dentro de las condiciones cambiantes de sus tareas.
Contacto			
Externo	IV	80	Contacto permanente con asociados, directivos, terceros y funcionarios de otras instituciones, haciéndose necesario mucho equilibrio, tacto y habilidad.
Interno	V	100	Contacto frecuente con trabajadores de otros departamentos, requerido para el desarrollo de sus deberes y responsabilidades.
Esfuerzo			
Mental	V	90	Máximo requerimiento de esfuerzo mental para detectar errores cuyas consecuencias son serias para la empresa.
Visual	V	70	Máximo requerimiento de esfuerzo visual para detectar errores cuyas consecuencias son serias para la empresa.
Físico	I	10	Los esfuerzos físicos mínimos necesarios para la ejecución de la naturaleza de los deberes y responsabilidades.
Responsabilidad			
Valores y datos confidenciales	IV	80	Maneja información confidencial y valores de gran importancia para la empresa, que si son dados a conocer fuera de tiempo y de la persona autorizada podrán causar grandes daños a la empresa y gastos mayores.
Manejo máquina y equipo	II	12	Es responsable por las máquinas y equipo necesario en la ejecución de su trabajo.
Supervisión			
Personal	I	10	Es responsable por la supervisión de su propio trabajo solamente.

Doc./Procesos	V	50	Es responsable por controlar el cumplimiento de los controles y procesos de la empresa.
Toma de decisión	II	40	Se toman decisiones apegándose a las políticas y/o procedimientos de la empresa. Las decisiones se refieren a las actividades de las operaciones diarias del puesto de trabajo.
Riesgo financiero	III	40	Segunda línea de defensa en la prevención del delito de blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de las armas de destrucción masiva.
C. de Trabajo			
Ambiente	III	18	Ninguna incomodidad, prácticamente no existe elementos desagradables, trabaja en un ambiente de oficina separada.
Condiciones	I	6	Por lo general trabaja sentado, condiciones normales de oficina.
Factor de Riesgo	I	20	Los factores de riesgos que está expuesto el trabajador en el puesto o área de trabajo son mínimos y poco probables que causen un accidente o provoque una enfermedad profesional.
Riesgo productos químicos	I	10	Ningún contacto con productos químicos

d. Deberes

Diarios

1. Revisa las declaraciones de origen de fondo preparada por el cajero.
2. Revisa las alertas de transacciones en caja.

Mensuales

1. Verifica el historial de las cuentas de ahorros de los asociados y terceros, dándole cumplimiento a la debida diligencia para prevenir el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
2. Apoya las actividades que debe desarrollar el comité de cumplimiento.

Trimestral

1. Auto evalúa el cumplimiento de los objetivos y estándares del desempeño del puesto.
2. Prepara informe de rendimiento del puesto de trabajo y lo presenta al Jefe superior inmediato.

Semestral

1. Coordina la ejecución de las revisiones del IPACOOP.
2. Verifica el cumplimiento de las recomendaciones emitida por el IPACOOP.

Anual

1. Auto evalúa el logro de los objetivos y estándares del desempeño.

Ocasionales

1. Cumple con las instrucciones encomendadas por la junta de directores.

2. Ejecuta cualquier otro deber inherente al cargo.

e. Responsabilidades

Diario

1. Verifica por muestreo el cumplimiento de políticas y regulaciones en cuanto a:
   a. Ingreso de asociados.
   b. Admisión de terceros.
   c. Admisión de empresas jurídicas.
   d. Actualización de datos por lo menos una vez al año.
2. Verifica por muestreo la apertura de cuentas.
   a. Tipo de cuentas (A la vista, a plazo).
   b. Mancomunadas.
   c. Número de cuentas.
3. Revisa los depósitos realizados, según las señales de alerta y los mayores de diez mil balboas:
   a. Tipo de ahorro. (a la vista, a plazo).
   b. Frecuencia. (Diaria, semanal, mensual).
   c. Monto, según perfil financiero declarado
   d. Relación con la actividad declarada.
   e. Si es operación inusual.
   f. Que se llene la declaración.
4. Verifica los retiros realizados, según las señales de alerta y los mayores de diez mil balboas:
   a. Forma de retiro.
   b. Tipo de ahorro. (a la vista, a plazo).
   c. Frecuencia.
   d. Monto.
   e. Llenado de la declaración.
5. Ejecuta el plan de cumplimiento e investigaciones especiales de la empresa.
6. Evalúa la efectividad en el cumplimiento del Manual de Prevención del Blanqueo de Capitales, Financiamiento del Terrorismo y el Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.
7. Registra los reportes de operaciones sospechosas.
8. Custodia el mobiliario y equipo del puesto de trabajo.

Mensuales

1. Revisa las operaciones de créditos, según las señales de alerta:
   a. Monto de la operación.
   b. Tipo de crédito.
   c. Plan de pago.
   d. Pagos anticipados.
   e. Relación con la actividad declarada.
   f. Patrón del uso del servicio de crédito.
   g. Que se llene de la declaración en función del pago de crédito.

2. Prepara, presenta oportuna y correctamente los informes solicitados por la Unidad de Análisis Financiero:
   a. Naturaleza prudencial y estadístico.
   b. Financieros.

   c. Formularios establecidos por la Unidad de Análisis Financiero para la prevenir el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
3. Coordina y ejecuta actividades relacionadas con la prevención del blanqueo de capital.
   a. Notifica las operaciones sospechosas a la Unidad de Análisis Financiero.
   b. Documenta los esfuerzos desarrollados por la cooperativa para prevenir el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
   c. Sirve de enlace entre la cooperativa y la UAF.
   d. Supervisa el cumplimiento de la Ley 23 del 27 de abril de 2015, Decreto 363 del 13 de agosto de 2015, Resolución D.J./No. 11/2015 del 12 de octubre de 2015, Resolución D.J./No. 8/2015 del 29 de junio de 2015, el Código de Ética, las normas y procedimientos.
   e. Vela por la ejecución de los procedimientos de control interno, de comunicación, centralización de la información y las normas establecidas en el Manual de Prevención del Blanqueo de Capitales, Financiamiento del Terrorismo y el Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.
   f. Prepara informes sobre la efectividad de los mecanismos adoptados y sugiere acciones de mejoramiento.
   g. Reporta fallas o errores en la Matriz de Riesgo para la prevención del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
   h. Reporta fallas o errores que implique responsabilidades de los trabajadores en la prevención del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
   i. Evalúa las operaciones inusuales para determinar su normalidad o anormalidad y establecer, si son o no operaciones sospechosas.
4. Dar seguimiento, analizar y supervisar las operaciones realizadas con fines de detección y reporte de operaciones sospechosas.

Trimestral

1. Coordina y ejecuta actividades relacionadas con la prevención del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
   a. Divulga entre el personal de la cooperativa todas las disposiciones, reglamentos, procedimientos internos, para evitar el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
   b. Presentar informes a la junta de directores, sobre la gestión realizada, con sus recomendaciones para el mejoramiento de los procedimientos adoptados, cuando aplica.

Anual

1. Coordina y ejecuta actividades relacionadas con la prevención del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
   a. Diseñar e implementar las normas, políticas, procedimientos y controles necesarios para prevenir que se realicen operaciones que puedan estar relacionadas con el de blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de armas de destrucción masiva.

b. Diseñar e implementar políticas dirigidas a capacitar, concientizar y sensibilizar a los trabajadores contratados y demás trabajadores de la cooperativa; como también a los directivos, mediante la aplicación de programas de capacitación, entrenamiento y actualización continua en la materia de blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de armas de destrucción masiva.
c. Presentar informes a la junta de directores, sobre la gestión realizada, con sus recomendaciones para el mejoramiento de los procedimientos adoptados, cuando aplica.
d. Asesora a la junta de directores sobre la definición de estrategias y la elaboración de políticas internas.

Ocasionales

1. Ejecuta cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.
   a. Vela por la actualización del Manual para la Prevención del Blanqueo de capitales, Financiamiento del
   b. Custodia los documentos y formularios por el plazo establecido por la Ley 23 del 27 de abril de 2015, Decreto 363 del 13 de agosto de 2015, Resolución J.D./ No. 11/2015 del 12 de octubre de 2015 y Resolución J.D./No. 8/2015 del 29 de junio de 2015.
   c. Coordina con el comité de cumplimiento la formulación y adopción del plan de cumplimiento y su seguimiento.
   d. Realizar evaluaciones independientes.
   e. Otras que la asigne la junta de directores.

f. Supervisión recibida:

1. Recibe supervisión directa y lineal de la junta de directores. Tiene libertad para ejecutar su trabajo dentro de las normas y procedimientos establecidos.
2. Recibe supervisión indirecta de la gerencia general, en lo que respecta a los aspectos administrativos.

g. Supervisión ejercida:

1. Supervisa indirecta al personal que tiene que velar por el cumplimiento de los controles para evitar el blanqueo de capital.

h. Comunicación con otros cargos

1. Se mantiene comunicación con el gerente general, cajeros y demás trabajadores de la cooperativa.
2. Se mantiene comunicación ocasional con UAF.

i. Equipo, máquinas y materiales

En el puesto se utiliza teléfono, computadora, impresora, sumadora, escritorio, silla, formularios de evaluación y control, papelería en general.

j. Condiciones de trabajo.

Se trabaja en oficina separada del resto del personal, con aire acondicionado, buena luminosidad. Con un horario según lo estipulado en el Contrato de Trabajo. El 100% de tiempo lo emplea en la ejecución de deberes y responsabilidades en la oficina.

Título IV
Administración del desempeño
Capítulo I
Generalidades

Artículo 21. Método seleccionado

Atendiendo a los nuevos enfoques en la evaluación del desempeño y las tendencias actuales de administración de riesgo, en la cooperativa se utilizará el **"Método de Administración del Desempeño".** Este método comprende una serie de actividades que se realizan en un proceso continuo, para evitar los inconvenientes de una apreciación subjetiva, buscando aquellos medios que permitan valorizar los logros cuantitativos como el **"QUÉ"** se logró, **"CUÁNTO"** se logró y **"CUÁNDO"** se logró, cuyo objetivo fundamental es proporcionar a los trabajadores dentro de la cooperativa, la oportunidad de aclarar las expectativas sobre el desempeño, la retroalimentación y consejería necesaria.

El modelo consiste en una combinación de elementos desarrollados en los métodos tradicionales, los nuevos métodos y tomando en consideración las nuevas tendencias; con el propósito de analizar las aptitudes y conocimientos más importante que posee una persona sobre el puesto que ocupa, y que son observables al aplicarlas con relación a los resultados del trabajo, tales como el conocimiento del puesto, análisis de los problemas y toma de decisiones, capacidad administrativa y comunicación, además se evalúa la conducta y actitudes que son observables en el trabajador al realizar sus funciones asignadas en cuanto a iniciativa y creatividad, liderazgo, trabajo en equipo, integración y actitud.

El método seleccionado, le permitirá a la cooperativa entrar en una nueva fase de evaluación del personal, cuyo propósito es que en el futuro pueden adoptar el sistema que les permita un mejoramiento continuo de la calidad y la productividad del recurso humano.

Artículo 22. Justificación.

La administración del desempeño guarda relación con la administración de sueldos y salarios, los programas de capacitación, educación, desarrollo y la planeación del personal. En este sentido el modelo propuesto es un elemento determinante para la toma de decisión sobre los incrementos salariales, promociones, movimiento de personal y el establecimiento de los programas de entrenamiento. El enfoque surgido se centra en los comportamientos y resultados, buscando los logros cualitativos que se realizan normalmente en el desarrollo del trabajo y que es realmente el **"CÓMO"** se está logrando las metas y realiza sus deberes y responsabilidades, reconociéndose que las cualidades individuales pueden jugar un papel relevante para explicar por qué un trabajador logra o no las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores de éxito del puesto de trabajo.

Todo esto nos lleva a medir a través de la matriz de evaluación, en qué forma el trabajador logró las metas empresariales, realizó efectivamente sus deberes y responsabilidades, cómo empleó los factores de éxito y no en medir en qué grado posee determinadas cualidades. De esta forma, la evaluación se sitúa en el terreno de los hechos observables, disminuyendo sensiblemente el contenido emocional del supervisor.

Se reconoce que, en el proceso de administración del desempeño, las interrelaciones informales tienen un gran valor y que sin ellas el proceso no puede lograr sus objetivos. Es importantísimo el aspecto formal, que consiste en registrar en la matriz de evaluación las metas empresariales, los deberes, responsabilidades, los factores de éxito, el desarrollo del personal; así como los resultados obtenidos. En los planes de desarrollo subsiguientes, estos elementos, formales e informales, se complementan mutuamente para el logro de los frutos deseados.

Artículo 23. Procedimiento.
La administración del desempeño es un proceso que exige al inicio una gran dedicación por parte del personal que ocupa posiciones de jerarquía, supervisión o administrador en la preparación de la matriz de evaluación. Pero, por otro lado, los resultados cuando la matriz de evaluación es adecuadamente manejada, facilitan grandemente la labor del supervisor en la dirección de su grupo para lograr las metas y objetivos estratégicos dentro de la misión de la cooperativa.

La mayor parte de las posiciones tienen dos (2) grupos básicos: unos son cambiantes de período a período según las metas de la cooperativa o el área. Otras son repetitivas y sólo cambian cuando hay un cambio importante en el contenido de la posición. A las primeras están representadas por las metas empresariales del plan operativo anual y a las otras por los deberes, responsabilidades y factores de éxito.

23.1. Etapas

El procedimiento para la administración del desempeño contempla preparara la matriz de evaluación, que conlleva las siguientes etapas:

a. Incluir en la matriz de evaluación las metas empresariales, deberes, responsabilidades, factores de éxito y el plan de capacitación del período.
b. Retro - alimentar, entrenar, aconsejar al trabajador y documentar el desempeño del trabajador.
c. Solicitar auto evaluación al trabajador.
d. Realizar la evaluación por el jefe inmediato.
e. Efectuar la reunión de evaluación.
f. Consensuar la auto evaluación del trabajador y la evaluación del jefe.
g. Revisar la matriz de evaluación con el siguiente nivel jerárquico.

23.2. Período de Evaluación

Todo trabajador, debe recibir por lo menos una evaluación formal al año. Sólo se exceptuarán de la evaluación anual aquellos trabajadores nuevos que al llegar al período de evaluación de resultados tenga menos de tres (3) meses en la cooperativa.

Si un trabajador cambia formalmente de posición durante el año, recibirá tantas evaluaciones de resultados como posiciones ocupadas. El único requerimiento para recibir una evaluación de resultados en una posición es que el trabajador complete un mínimo de tres (3) meses en la misma.

La gerencia general, establecerá cada año el período en que debe prepararse la matriz de evaluación, así como el período en que debe evaluarse los resultados. Adicionalmente monitoreará para que sean efectuadas ambas etapas o sólo la primera de ellas en los casos de trabajadores que cambien de posición o que ingresan a la cooperativa en el transcurso del año.

23.3. Procedimiento para preparar la matriz de evaluación.

El procedimiento para establecer la matriz de evaluación del desempeño para el ejercicio socioeconómico, es el siguiente:

a. Las metas son las que corresponden al plan operativo anual de la cooperativa.
b. Los deberes y responsabilidades se toman del puesto de trabajo.

c. Lo factores de éxito se toman los contemplados en el Manual de Funciones.
d. El plan de capacitación se establece atendiendo a los resultados obtenidos de la evaluación anterior y las necesidades de la capacitación del trabajador,
e. Una vez establecidos los componentes de la evaluación del desempeño, el jefe y el trabajador firman el formulario de evaluación como constancia del acuerdo alcanzado.
f. El jefe entrega en un archivo al trabajador, la matriz de evaluación del desempeño.

El jefe debe registrar en la matriz de evaluación los episodios relevantes de retro - alimentación y consejería que ocurran durante el período y debe mantener para cada uno de los subordinados un archivo especial con materiales relativos a la administración del desempeño. El archivo debe contener:

a. Evaluaciones anteriores.
b. Objetivos del Plan Estratégico, metas del plan operativo anual de la cooperativa, deberes, responsabilidades y plan de capacitación actual.
c. Mantener en la matriz de evaluación las revisiones intermedias y sesiones de consejería.
d. Cualquier memo de o al trabajador en relación con el desempeño,
e. Cartas de asociados o terceros o de otras áreas de la cooperativa relacionadas con el desempeño del trabajador.

23.4. Procedimiento para la evaluación de los resultados finales

El procedimiento para la evaluación de resultados al final del período, son los siguientes:

a. El jefe inmediato registra en la matriz de evaluación la calificación los ítems correspondientes.
b. El trabajador registra en la matriz de evaluación la calificación los ítems correspondientes.
c. El trabajador y el jefe inmediato celebran una reunión de evaluación y firman el formulario como constancia de haber efectuado la reunión. Debe advertirse que la firma del trabajador no significa necesariamente que está de acuerdo con la evaluación efectuada. En los casos en que lo considere oportuno, el trabajador tendrá derecho a adjuntar al formulario de evaluación un memorando explicando su punto de vista.

Artículo 24. Roles y Responsabilidades:

Los roles y responsabilidades en el proceso de administración del desempeño pueden resumirse así:

a. El jefe tiene la responsabilidad directa del mejoramiento de la calidad y productividad del trabajador a través del proceso de evaluación del desempeño.
b. El siguiente nivel jerárquico introduce una perspectiva adicional para maximizar las probabilidades de logro de los objetivos y justicia en el proceso.
c. El trabajador evaluado es responsable con su jefe en el éxito del proceso. En concreto, es el responsable primario de su propio desarrollo, de solicitar retroalimentación a su jefe cuando éste no tome la iniciativa y debe participar activamente en el establecimiento de las metas, deberes y responsabilidades del puesto.

Capítulo II
Preparación de la evaluación del desempeño

Artículo 25. Establecer las metas empresariales

Una de las funciones del jefe inmediato más importante y la primera etapa en la administración del desempeño con los subordinados consiste en establecer las metas empresariales donde el aporte del trabajador es indispensable para su logro. Las metas empresariales proveen un mapa de carretera a jefes y subordinados en el contexto de la administración del desempeño y permiten identificar los resultados finales y proveer un marco específico que facilite la evaluación del desempeño.

Artículo 26. Deberes y responsabilidades.

La importancia de establecer los deberes y responsabilidades en la evaluación del desempeño, es con la finalidad de conocer el logro de las obligaciones a cumplir en el puesto de trabajo, a las cuales se han denominado deberes y la autoridad, capacidad que tiene el trabajador para tomar decisiones o dirigir una actividad en cada puesto, correspondiente a las responsabilidades. Por lo tanto, se busca valorar en la matriz de la evaluación del desempeño, el cumplimiento de las mismas en el ejercicio socioeconómico correspondiente. Para su consideración en la matriz de evaluación del desempeño, solo se hace necesario transcribir los deberes y responsabilidades establecidas en el Manual de Funciones, apara cada uno de los puestos.

Artículo 27. Determinación de los factores de éxito.

El objetivo de establecer los factores de éxito en el proceso de administración del desempeño, es identificar aquellas cualidades indispensables que hacen la diferencia entre el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos, deberes y responsabilidades en la posición que se trate. Entre los que se han definido las siguientes:

27.1. Comunicación

a. **Escuchar:** Utiliza la información que recibe durante el proceso de comunicación.
b. **Comunicación oral:** Expresión efectiva en situaciones individuales o grupales, (incluyen gestos y comunicación no verbal).
c. **Presentación oral:** Expresión efectiva al presentar ideas o proyectos a un individuo o a un grupo cuando se ha tenido tiempo para preparación, (incluye gestos y comunicación no verbal).
d. **Comunicación escrita:** Expresión clara y gramaticalmente correcta de ideas por escrito.
e. **Búsqueda oral de datos:** Obtener información para la toma de decisiones por medio de preguntas.
f. **Poder de persuasión:** Utilizar estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados para lograr la aceptación de una idea, plan o actividad.

27.2. Productividad

a. **Estándares de trabajo:** Establece metas o estándares de desempeño altos para sí mismo, los subordinados, otros y la organización. Insatisfacción con el desempeño mediocre.
b. **Iniciativa:** Intento activo para influir sobre los acontecimientos para lograr las metas. Iniciar activamente más que aceptar pasivamente.
c. **Atención al detalle:** Completa las tareas atendiendo a todos sus elementos, incluso a los menos importantes.
d. **Tenacidad:** Mantiene una posición o un plan operativo anual hasta que se logre el objetivo deseado o hasta que resulte claro que el objetivo no es alcanzable.

e. **Flexibilidad conductual:** Modificar el comportamiento para alcanzar la meta.

27.3. Atención a los asociados y terceros.

a. **Impacto:** Crea una primera impresión buena, generando atenciones y respeto, mostrando un aire de confianza.
b. **Tolerancia al estrés:** Estabilidad del desempeño en situaciones de presión u oposición.
c. **Autocontrol:** Capacidad para mantener la compostura y objetividad en situaciones aptas para provocar reacciones de irritación.
d. **Integridad:** Mantiene las normas sociales, éticas y organizacionales en las actividades del trabajo.
e. **Sensibilidad:** Acciones que indican consideraciones por los sentimientos y necesidades de otros.
f. **Negociación:** Comunica datos o argumentos en forma que logre acuerdos o aceptación.
g. **Adaptabilidad:** Mantiene la efectividad en ambiente diferente con tareas, personas o responsabilidades diferentes.

27.4. Capacidad

a. **Orientación administrativa:** Logro de la satisfacción personal mediante las responsabilidades administrativas.
b. **Identificación gerencial:** Logro de la satisfacción personal mediante las tareas gerenciales. Identificarse con y aceptar los problemas y responsabilidades de la gerencia general.
c. **Independencia:** Toma acciones en que la influencia dominante son las convicciones personales más bien que las opiniones de otros.
d. **Elasticidad:** Maneja la desilusión y/o el rechazo manteniendo la efectividad.
e. **Análisis:** Relaciona y compara datos de diferentes fuentes, identificando relaciones y tendencias.
f. **Capacidad analítica financiera:** Capacidad para entender y analizar datos financieros.
g. **Conciencia extra - organizacional:** Uso del conocimiento de las cambiantes condiciones del entorno para identificar problemas y oportunidades potenciales para la organización.
h. **Creatividad:** Genera y/o reconoce soluciones imaginativas y creativas a las situaciones de trabajo.

27.5. Toma de decisión

a. **Toma de decisiones controladas:** Habilidad para identificar qué decisiones deben tomarse después de la consideración y deliberación. Rechazo de la tendencia a caer prematuramente en decisiones innecesariamente rápidas.
b. **Tomar riesgo:** Inicia una acción que envuelva un riesgo calculado para lograr un beneficio o ventaja reconocida.
c. **Sensibilidad organizacional:** Percibe el impacto y las implicaciones de las decisiones sobre otros componentes de la organización.
d. **Resolución:** Prontitud para la toma de decisiones.
e. **Juicio:** Toma decisiones relacionadas y realistas que estén basadas en supuestos lógicos y que reflejen información sobre los hechos y consideraciones de los recursos organizacionales.

27.6. Planificación y organización

a. **Administración del tiempo:** Capacidad para organizar eficientemente el tiempo y actividades propias.
b. **Planeación y organización:** Establece un curso de acción para lograr metas específicas. Asignación adecuada de personal y recursos.

27.7. Sentido de pertenencia empresarial.

a. **Puntualidad:** cumple puntualmente con el horario establecido de trabajo y actividades.
b. **Reglamento de uniforme:** cumple con el reglamento establecido del uso adecuado del uniforme.
c. **Participación:** participa activamente en las actividades de la cooperativa.
d. **Colaboración:** se destaca en apoyar las actividades de otras áreas de la empresa.
e. **Trabajo en equipo:** participa activamente en los equipos de trabajo.

27.8. Desarrollo profesional

a. **Interés profesional / técnico:** Búsqueda activa de información en el área profesional/técnico.
b. **Aprendizaje práctico:** Asimila y aplica información nueva relativa al puesto.
c. **Amplitud de intereses:** Amplitud y diversidad del conocimiento general relacionado con la posición.
d. **Ambición de carrera:** Deseo expresado de avanzar a puestos de nivel superior con esfuerzo activo hacia el auto - desarrollo.
e. **Orientación hacia el auto - desarrollo:** Inicia acciones para mejorar las habilidades y el desempeño. Esfuerzo activo hacia el autoaprendizaje.

27.9. Supervisión

a. **Liderazgo:** Utilización de estilos interpersonales y métodos apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la realización de las tareas.
b. **Liderazgo de la junta de directores (staff):** Influye sobre otros y guiarlos hacia una meta sin apelar a la autoridad o a la jerarquía.
c. **Desarrollo de subordinados:** Desarrolla las habilidades y competencia de los subordinados mediante actividades de entrenamiento y desarrollo relacionadas con la posición actual y otras posiciones.
d. **Delegación:** Utiliza a los subordinados efectivamente. Distribuir las decisiones y otras responsabilidades a los subordinados apropiadamente.
e. **Coordinación de personal:** Habilidad para coordinar las actividades del personal propio con las de otros para lograr objetivos complejos e interrelacionados.
f. **Monitoreo:** Habilidad para observar el desempeño y efectividad de los subordinados mediante la observación y revisión de las actividades documentadas.
g. **Control:** Establece los procedimientos para monitorear y/o regular procesos, tareas o actividades de los subordinados. Tomar acción para monitorear los resultados de las asignaciones o proyectos delegados.

Al trabajador se le ponderan los factores de éxito. Se consignan como una herramienta que le ayudará a lograr sus objetivos y tareas; al evaluador, a entender el porqué de los resultados específicos conseguidos por el trabajador.

El evaluado debe seleccionar los factores que considera críticos para el logro de los objetivos, deberes y responsabilidades propuestos en la posición. Normalmente no deben ser más de seis o siete factores.

Artículo 28. Documentación del desempeño.

Si el evaluador quiere evitar el **efecto de novedad** entre otros errores frecuentes, debe documentar el desempeño a lo largo del ejercicio socioeconómico. Sin embargo, para muchos evaluadores ésta parece ser una tarea particularmente difícil. En realidad, la tarea no es especialmente difícil, aunque requiere una buena dosis de organización.

Precisa determinar por anticipado el ciclo de recolección de la información, el cual puede ser semanal, mensual, trimestral o semestral, dependiendo de la naturaleza de las responsabilidades del trabajador y del grado de participación del evaluador.

Una buena práctica, aunque no es suficiente de por sí, consiste en pedir al trabajador un informe trimestral del logro de las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores de éxito.

La recolección de datos no significa que el supervisor deba estar constantemente observando el trabajo de sus trabajadores y tomando nota continuamente; por el contrario, debe evitar la impresión de que están siendo observados y calificados. Sin embargo, no hay ningún problema en que informe a los trabajadores que mantendrá registros de su desempeño durante el año para garantizar una evaluación final más justa.

28.1. Tipos de datos que deben recogerse

Los datos que deben recogerse son:

a. **Datos de las metas:** El supervisor debe estar en la posición de saber las metas que existen acerca de los trabajadores, sean estos: captación de crédito, índice de morosidad, fechas de proyectos u otros. Cualquier información de carácter objetiva que exista debe ser tomada en cuenta.

b. **Acontecimientos significativos:** El supervisor debe registrar los acontecimientos importantes que se produzcan a lo largo del año, sean estos positivos o negativos. Puede que no se generen muchos para cada trabajador, pero incluso si son pocos en número, puede ser un indicativo acerca del desempeño del trabajador, entre los cuales tenemos: Comportamiento observado diariamente, con el propósito de determinar si el trabajador tiene problemas de desempeño.

Es importante registrar en la matriz de evaluación a intervalos regulares con la información colectada para ser utilizada en la evaluación final del desempeño.

Capítulo III

Proceso para la evaluación del desempeño

Artículo 29. Auto - evaluación.

La auto - evaluación provee al trabajador la oportunidad de retroalimentación a su jefe inmediato con relación al logro de las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores de éxito del desempeño. Elemento que podría ser necesario tomar en consideración para la justa evaluación del mismo.

El trabajador, por lo menos trimestralmente deberá revisar cada uno de las metas empresariales, deberes y responsabilidades, dando su evaluación y los criterios que lo apoyan en el logro o no de los mismos.

El rol del supervisor en esta fase puede resumirse así: tome notas, escuche activamente, no discuta la validez de las opiniones, promueva la colaboración. Las preguntas típicas del supervisor son: qué, quién, por qué, cuándo, explique, deme un ejemplo...

29.1. Estructura de la reunión de auto - evaluación.

Después del saludo propiamente dicho, el supervisor debe indicar los siguientes puntos;

a. He estado esperando esta oportunidad de conversar con usted.
b. Esta reunión debe ser útil para ambos.
c. Una buena forma de proceder es que usted revise conmigo la matriz de evaluación y sus comentarios.
d. En la entrevista de evaluación, que celebraremos próximamente, yo presentaré mi perspectiva de forma que podamos comparar.
e. Aunque yo soy responsable por la evaluación final, creo que usted debe tener la oportunidad de presentar sus puntos de vista.

El cierre de la autoevaluación la constituye la reunión con el supervisor, que da la oportunidad para reafirmar al trabajador que la información recibida será de gran utilidad. El supervisor también puede transmitir al trabajador sus puntos de vistas, lo que ayudará a una mejor evaluación y sobre todo a mejorar el desempeño en armonía con los objetivos estratégicos de la cooperativa en su conjunto.

Tal y como lo esperaba, esta reunión me ha resultado muy útil para comprender su punto de vista sobre su propio desempeño, gracias por su cooperación y hasta la próxima reunión.

Artículo 30. Retroalimentación del desempeño

Para la retroalimentación del desempeño se pueden utilizar los siguientes modelos:

30.1. Retroalimentación positiva.

Suele decirse que la gran mayoría de los supervisores “administran por excepción”. Esto significa que tienden hablar a sus subordinados acerca del desempeño cuando algo ha salido mal, en consecuencia, los subordinados se han acostumbrado a asumir que cuando no hay noticias, las noticias son buenas.

Desde un enfoque de motivación, esta es una práctica con efectos devastadores. La mayoría de los individuos quieren ser apreciados por sus contribuciones. Conversar sólo una vez al año, en el momento de la evaluación, es claramente insuficiente para mantener el interés y el compromiso, o para sostener altos niveles de desempeño. Esto es obviamente algo de sentido común, pero en la realidad no es una práctica común el reconocer el buen desempeño a lo largo del año, o reconocer las mejoras en el desempeño en la medida que se efectúan.

30.1.1. Guía para la preparación.

La retroalimentación positiva es apropiada cuando un subordinado hace un trabajo extraordinario en una tarea o proyecto, logra algo que usted sabe que era muy difícil, muestra un nivel de iniciativa que usted quiere reforzar, o parece necesitar aliento para mantener un alto nivel de desempeño. Una vez que usted ha determinado que se necesita una retro alimentación positiva usted debe analizar rápidamente, los siguientes aspectos.

a. Propósito: Cuál es el pensamiento básico que quiero comunicar.
b. Contenido: Qué ejemplos usaré para apoyar mi apreciación. Cuál ha sido el impacto de este desempeño. Cuál ha sido su valor añadido.
c. Recepción: Cómo ve el subordinado el desempeño sobre el que yo quiero hablar. Cuál será la mejor manera para que este subordinado en particular perciba mis palabras como sinceras.

Usted tendrá más impacto si la retroalimentación positiva se da en un momento cercano a las acciones que usted quiere apreciar. También si se toma el tiempo suficiente para hacerlo bien.

30.1.2. Guía para la reunión:

a. Establezca un clima positivo: es importante que el subordinado sienta, desde el primer instante, que se trata de una reunión de felicitación. Si usted comienza diciendo "**Pedro**, quiere hablar sobre la forma en que usted manejó el caso que se presentó ayer" es posible que Pedro no sepa inicialmente si le van a felicitar o a regañar.
b. Utilice ejemplos específicos: evite las apreciaciones generales sobre el "buen trabajo". Hay que decir cuáles son los puntos específicos que usted quiere destacar.
c. Mencione el impacto productivo: para maximizar el aspecto de motivación es importante hacer saber al trabajador que impacto produjeron sus acciones en el logro de las metas de la cooperativa. Es muy recomendable también que el supervisor indique en que forma la contribución del trabajador resultó personalmente útil para él.
d. Espera la reacción del subordinado: a tiempo las reuniones de retroalimentación positiva terminan sin que el trabajador tenga la oportunidad de decir otra cosa que **gracias**. Sin embargo, una pausa por parte del supervisor dará al trabajador la oportunidad de añadir sus propios comentarios. Generalmente, éstos pueden dar al supervisor una información útil para preparar futuras asignaciones para el trabajador.

30.2. Retroalimentación constructiva.

Aunque muchos supervisores tienden más a comentar el mal desempeño que a reconocer el bueno, muy pocos se sienten cómodos dando retroalimentación constructiva. Generalmente la incomodidad se centra en el miedo de que la reunión genere posiciones defensivas o incomprensión de parte del trabajador.

30.2.1. Guía para la preparación.

La fase de planeación es vital en estos casos, precisamente a causa del potencial para posiciones defensivas e incomprensión. Las consideraciones pertinentes son las siguientes:

a. Propósito: en los casos en que se necesite una mejoría amplia, o donde deben hacerse varios cambios, es una buena idea seleccionar cuál es el cambio más importante que se requiere. Bombardear al trabajador con un montón de cambios puede confundirle y desmotivarle.
b. Contenido: Una vez que esté claro el propósito básico, hay que decidir sobre los detalles para apoyarlo. En esta forma, el análisis debe concentrarse en puntos como: qué ejemplos específicos del desempeño debo mencionar para que el subordinado entienda claramente los cambios que se requieren. Como debo expresarme para que el subordinado entienda los beneficios que resultarán de la mejora del desempeño.
c. Receptor: El conocimiento de las relaciones del subordinado es muy valioso en esta fase de preparación. La retro alimentación debe planearse de forma que el subordinado tenga también la oportunidad de expresar su propia perspectiva.

La retroalimentación constructiva sobre un proyecto o asignación debe darse antes de que sea demasiado tarde para que el subordinado pueda hacer los cambios o mejoras necesarias. Adicionalmente, el mensaje debe darse cuando ambos, tanto supervisor como subordinado pueden concentrarse totalmente en el tema, sin otras presiones o distracciones.

30.2.2. Guía para la reunión.

a. Establezca un clima productivo: el tema de la reunión debe establecerse cuando antes, sin perder tiempo en la charla inicial habitual. Esto se debe a que ya el subordinado suele tener un alto grado de ansiedad respecto a la reunión.

   Dada la naturaleza confidencial del tema, es particularmente importante celebrar la reunión en un lugar totalmente privado. Elimine las llamadas telefónicas, asigne tiempo suficiente a la reunión y concentre toda su atención en el subordinado.

b. Identifique el resultado deseado: sea específico acerca de los cambios que usted desea. Cuando más claramente explique sus expectativas, mejor podrá entenderlas el subordinado,
c. Concéntrese en el desempeño: Evite discusiones acerca de las cualidades del trabajador, y concéntrese en los comportamientos concretos que deben adoptarse. Asegúrese también de que quede claro los aspectos del desempeño que no requieren ningún cambio.
d. Cuando especifique los cambios deseados, ofrezca la cantidad de detalles que sea necesario para que el trabajador capte totalmente el mensaje. Presente ejemplos de los pasos necesarios para llevar a la práctica los comportamientos deseados.
e. Obtenga las reacciones del trabajador. Es importante que los trabajadores digan su perspectiva. Reconozca los sentimientos del subordinado. Si la discusión se empantana en una defensa improductiva del desempeño pasado, exprese usted en sus propias palabras el punto de vista del trabajador y pídale ideas para lograr alternativas más productivas para el futuro.
f. Obtenga ideas del trabajador y construya sobre ellas: pídale al subordinado ideas para mejorar o para llevar a cabo los cambios que han sido identificados. Sea cuidadoso para no evaluar negativamente las ideas iniciales, ya que esto podría inhibir la iniciativa y credibilidad. Mire las ideas imperfectas como una base para la discusión.
g. La forma más efectiva para construir sobre una idea requiere: comentar sobre el aspecto de la idea que a usted le agrada, exprese las dudas que tiene sobre algunos de los aspectos de la misma, busque conjuntamente formas para mantener los aspectos positivos y eliminar o minimizar los aspectos

negativos. Si es necesario que usted, como supervisor genere sus propias ideas, dé al subordinado la oportunidad para reaccionar y construir sobre ellas.

h. Acuerde los próximos pasos: establecer las reglas del juego para el seguimiento es una parte vital para llevar a cabo el cambio deseado. Si usted se compromete a tomar acciones para apoyar el cambio del subordinado, debe llevarlas a cabo de acuerdo al compromiso establecido.

Artículo 31. Reunión de evaluación.

La reunión de evaluación es la fase que concluye el proceso de la administración del desempeño. La fecha y la hora de la reunión deben ser convenientes, tanto para el supervisor como para el trabajador, de modo que ambos puedan concentrarse en la evaluación sin distracción generada por otras obligaciones.

El gerente general no debe insinuar cuál es su calificación final antes de la reunión. Si durante el año han tenido suficiente interacción en la autoevaluación, el trabajador ya debe saber a qué atenerse. En caso contrario, no hay mucho que ganar dando al trabajador insinuaciones que probablemente lo único que lograrán será preocuparle innecesariamente.

Es importante reunir todos los datos que se tengan sobre el trabajador, incluyendo lo referente a las reuniones de autoevaluación. De esta forma se puede anticipar si existen áreas de discrepancia y prepararse para manejar las adecuadamente. El lugar de la reunión, debe ser totalmente privado, de forma que no haya interrupciones de ningún tipo.

31.1. Creación de una atmósfera productiva.

Las características de una atmósfera productiva son las siguientes: relajada, confortable, relativamente informal, caracterizada por la confianza y respeto mutuo. Al inicio de la reunión, hay algunos detalles que parecen obvios, pero no deben pasarse por alto si se quiere contribuir desde el principio a crear dicha atmósfera, estos son:

Salude al trabajador por su nombre y agradecerle su participación, hacer algunos comentarios informales para reducir la tensión inicial.

El gerente general debe evitar un monólogo formal y rígido; debe tratar de lograr una interacción relativamente informal, pero a la vez eficiente. Este tono es deseable porque aumenta la productividad de la discusión, minimiza las reacciones defensivas y fomenta una reacción constructiva de trabajo. También crea una imagen positiva de la interacción; incluso en aquellos trabajadores que reciben una acción disciplinaria negativa.

No obstante, lo anterior, debe enfatizarse que el comportamiento del supervisor durante todo el año tendrá más influencia en el tono general de la reunión que cualquier otra cosa que haga en el momento de la reunión de evaluación.

31.2. Estructuración de la entrevista de evaluación

Para que la entrevista de evaluación tenga éxito se deben considerar los siguientes aspectos:

a. Introducción:

1. En la reunión anterior vimos su autoevaluación, ahora compartiré con usted mi evaluación y comentarios.
2. Comenzaré por aquellas áreas en que nuestras apreciaciones difieren y expondré las razones de mi posición.

b. Áreas de acuerdo:
   1. Reconozca los méritos de la evaluación del trabajador.
   2. Añada información adicional que sustente la evaluación.
   3. Indique aquellos casos en que resultados similares de ambas evaluaciones están basados en diferentes razonamientos, en caso de existir.

c. Áreas de desacuerdo
   1. Comience con las calificaciones más altas y prosiga hasta las más bajas.
   2. Responda a los puntos establecidos previamente por el trabajador.
   3. Presente ejemplos específicos.
   4. Presente sus razones.
   5. Utilice tiempo y cuidado adicional con las áreas sensitivas.

d. Calificación global
   1. Este es el momento de presentar la calificación, que no es otra cosa que un resumen de todo lo anterior.

e. Plan de desarrollo
   1. Haga una lista de los aspectos que deben mejorarse.
   2. Preparar un plan de desarrollo que incluya aspectos que deben mejorarse, actividades que deban desarrollarse.
   3. Identifique los métodos para lograr la efectividad del plan propuesto, tales como: entrenamiento, consejería, proyectos especiales.

f. Cierre
   1. En resumen, estas son las cosas que yo voy a hacer con base a nuestra conversación y lo que yo entiendo que va hacer usted. Estoy en lo correcto.
   2. Cierre la reunión manifestando al trabajador que es política de la cooperativa, que ambos deben firmar el formulario como constancia de que se realizó la reunión. Gracias por su cooperación y hasta nuestra próxima reunión.

Artículo 32. Establecimiento de la calificación global del desempeño.

No se debe enfatizar en la calificación numérica para el establecimiento de la categoría del desempeño. Es más significativo decir, el trabajador cumplió totalmente con las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores de éxito, que decir, que el trabajador obtuvo tres. Sin embrago, hay que reconocer que para obtener la calificación global del trabajador se requiere, como parte del proceso, traducir las categorías en valores numéricos.

Para el establecimiento de la correspondencia entre las categorías de desempeño, los signos y los valores numéricos, se contempla el siguiente esquema:

Signos	Categoría de desempeño	Valor numérico
+ +	Excede considerablemente los objetivos, deberes y responsabilidades	5.0
+	Excede los objetivos, deberes y responsabilidades	4.0
=	Cumple los objetivos, deberes y responsabilidades	3.0
-	Por debajo de los objetivos, deberes y responsabilidades	2.0
- -	Considerablemente por debajo de los objetivos, deberes y responsabilidades	1.0

En este contexto considerablemente significa 25% o más.

La puntuación global de un trabajador consiste en el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas en las metas empresariales, los deberes, responsabilidades y factores. Una vez obtenida la puntuación el modelo le asigna en la categoría de desempeño correspondiente.

A continuación, se presenta un ejemplo de ponderación y puntuación de los objetivos, tareas y factores de un trabajador que cuenta con seis objetivos, ocho deberes, responsabilidades y ocho factores, debidamente ponderados de acuerdo con la importancia de los mismos para el gerente general y el logro de la misión de la empresa. La puntuación obtenida es el resultado de medir si la conducta del desempeño del trabajador fue consistente y cuanto logró alcanzar de los objetivos, deberes responsabilidades y factores de éxito.

Metas	Ponderación	Puntuación	Producto combinado
1	30%	3	0.30 x 3 = 0.90
2	20%	4	0.20 x 4 = 0.80
3	15%	2	0.15 x 2 = 0.30
4	15%	5	0.15 x 5 = 0.75
5	10%	3	0.10 x 3 = 0.30
6	10%	4	0.10 x 4 = 0.40
	100%	Puntuación total de objetivos...	3.45

Deberes/Res	Ponderación	Puntuación	Producto combinado
1	20%	4	0.20 x 4 = 0.80
2	15%	3	0.15 x 3 = 0.45
3	15%	5	0.15 x 5 = 0.75
4	10%	3	0.10 x 3 = 0.30
5	10%	3	0.10 x 3 = 0.30

6	10%	2	0.10 x 2 = 0.20
7	10%	5	0.10 x 5 = 0.50
8	10%	4	0.10 x 4 = 0.40
	100%	Puntuación total de tareas….	3.70
Factores	Ponderación	Puntuación	Producto combinado
1	20%	4	0.20 x 4 = 0.80
2	15%	3	0.15 x 3 = 0.45
3	15%	5	0.15 x 5 = 0.75
4	10%	3	0.10 x 3 = 0.30
5	10%	3	0.10 x 3 = 0.30
6	10%	2	0.10 x 2 = 0.20
7	10%	5	0.10 x 5 = 0.50
8	10%	4	0.10 x 4 = 0.40
	100%	Puntuación total de factores	3.70

Para determinar la puntuación global lograda por el trabajador, se establece a través del promedio ponderado de la puntuación de las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores, los cuales se suman y se divide el número de objetivos, el número de tareas y el número de factores entre el resultado total de la suma.

Ítems	Ponderación	Puntuación	Producto combinado
Metas	6/22 = 28%	3.45	0.28 x 3.45 = 0.97
Deberes/Res	8/22 = 36%	3.70	0.36 x 3.70 = 1.33
Factores	8/22 =36%	3.70	0.36 x 3.70 = 1.33
	100%	Puntuación global…….	3.63

Esto permite balancear el esfuerzo del trabajador en el logro de las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores éxito. Para definir la puntuación final, la matriz de evaluación califica al trabajador dentro de la categoría de desempeño que excede las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores de éxito.

Capítulo IV

Matriz para evaluación del desempeño

Artículo 33. Procedimiento para completar la matriz de evaluación.

En la administración del desempeño es importante el aspecto formal, en la matriz de evaluación se registra las metas empresariales, los deberes, responsabilidades, los factores de éxito y el desarrollo del personal; consignándose, como un compromiso entre las partes para su evaluación periódica y así mantener registrado todos los eventos que se dan en el período de evaluación y los resultados obtenidos.

A continuación, se describen los procedimientos para completar la matriz de evaluación la cual permite registrar los diferentes aspectos que involucra el proceso y evaluar los resultados:

33.1. Metas empresariales.

Se registro las metas empresariales:

No.	%	**Metas programadas en el POA**
		PERSPECTIVA:
1		Meta:
2		Meta:
3		Meta:
4		Meta:
5		Meta:
6		Meta:
7		Meta:
	100.00%	

Se registran las metas que han programado en plan operativo anual, para evaluar los que le corresponden al trabajador, se debe ponderar las metas, que consiste en asignar un porcentaje de acuerdo con el valor que tiene la meta o el porcentaje con relación a todas las metas del plan. También puede ajustarse de acuerdo a la importancia que le da el supervisor al cumplimiento de la meta para el logro eficiente de las funciones del puesto.

También la ponderación de las metas se puede establecer por mutuo acuerdo entre el supervisor y el trabajador, sin embargo, el supervisor debe persuadir al trabajador para que les asigne una mayor ponderación a las metas claves del ejercicio socioeconómico. La suma de la ponderación de todos las metas trabajador debe ser igual al 100%.

33.2. Deberes y responsabilidades.

Se registra los deberes y responsabilidades del puesto de trabajo:

No.	%	**Deberes y responsabilidades**
		Deberes
1		Diarios
2		Trimestral
3		Anual
4		Ocasional
		Responsabilidades
5		Diarios
6		Cuatrimestral
7		Ocasional
	100.00%	

Los deberes y responsabilidades, que es el resultado de transcribir las señaladas en el puesto de trabajo y se debe, ponderar los deberes y responsabilidades, que consiste en asignar un porcentaje de acuerdo con el valor que tiene cada deber y responsabilidad del trabajador o el aporte que hacen los mismos para el logro de los objetivos del área.

También la ponderación se puede establecer por mutuo acuerdo entre el supervisor y el trabajador, sin embargo, el supervisor debe persuadir al trabajador para que le asigne una mayor ponderación a los deberes y responsabilidades de mayor peso en el puesto. La suma de la ponderación de todos deberes y responsabilidades del trabajador debe ser igual al 100%.

33.3. Factores de éxito en la posición.

Identificado los factores de éxito del trabajador, los cuales se ajustan a las cualidades necesarias para lograr el éxito en la posición, se colocan en la matriz, el factor y su definición, como un elemento de apoyo al trabajador en el desarrollo de sus funciones para el logro de las metas empresariales, deberes y responsabilidades.

No.	**%**	**Factor**	**Definición**
1		Comunicación:	
2		Productividad:	
3		Atención:	
4		Capacidad:	
5		Toma de decisión:	
6		Planificación y organización:	
7		Desarrollo profesional:	
8		Sentido de pertenencia:	
9		Supervisión:	
	100.00%		

33.4. Para evaluar las metas empresariales.

Para calificar el logro de las metas empresariales por parte del trabajador, se procede a:

a. En la matriz de evaluación se califica de 1.00 a 5.00 las acciones de cada meta.
b. La matriz de evaluación registra en el resumen de calificación el valor ponderado de logro de cada meta.
c. De ser necesario el trabajador o el jefe hace un comentario de los aspectos más sobresaliente del resultado.

No.	%	**Metas programadas en el POA**	**Resultado**	**Evaluación**
		PERSPECTIVA:		
1		Meta:		
2		Meta:		
3		Meta:		
4		Meta:		
5		Meta:		
6		Meta:		
7		Meta:		
	100.00%			

33.5. Para evaluar los deberes y responsabilidades

La calificación de los deberes y responsabilidades establecidos para el puesto, se procede a:

a. En la matriz de evaluación se califica de 1.00 a 5.00 cada uno de los deberes y responsabilidades.
b. La matriz de evaluación registra en el resumen de calificación el valor ponderado de cada uno de los deberes y responsabilidades.
c. De ser necesario el trabajador o el jefe hace un comentario de los aspectos más sobresaliente del resultado.

No.	%	**Deberes y responsabilidades**	**Resultado**	**Evaluación**
		Deberes		
1		Diarios		
2		Trimestral		
3		Anual		
4		Ocasional		
		Responsabilidades		
5		Diarios		
6		Cuatrimestral		
7		Ocasional		
	100.00%			

33.6. Para evaluar los factores de éxito

La calificación de los factores de éxito establecidos para el puesto, se procede a:

a. En la matriz de evaluación se califica de 1.00 a 5.00 cada ítem de los factores de éxito.
b. La matriz de evaluación registra en el resumen de calificación, el valor ponderado de logro de cada uno de los factores de éxito.
c. De ser necesario el trabajador o el jefe hace un comentario de los aspectos más sobresaliente del resultado.

No.	%	Factor	Resultado	Evaluación
1		Comunicación:		
2		Productividad:		
3		Atención:		
4		Capacidad:		
5		Toma de decisión:		
6		Planificación y organización:		
7		Desarrollo profesional:		
8		Sentido de pertenencia:		
9		Supervisión:		
	100.00%			

33.7. Para la retroalimentación y consejería.

Este formulario se emplea para documentar las reuniones de autoevaluación, evaluación de actividades de retroalimentación y consejería que se hayan realizado en el transcurso del período de evaluación, el cual contiene:

a. Fecha, se coloca la fecha en que se produjo la retroalimentación o consejería.
b. Actividades efectuadas, se hace un resumen de los aspectos que se conversaron y los acuerdos que se alcanzaron.

Se procede a:

	Actividades acordadas	Actividades realizadas
Mejora en el puesto		
Desarrollo/Avance		
Enriquecimiento		

33.8. Resumen de la puntuación y calificación.

La puntuación del logro de las metas empresariales, deberes, responsabilidades y factores de éxito, se resumen y la matriz de evaluación calcula el producto combinado, la puntuación global y la categoría del desempeño del trabajador evaluado.

	Supervisor		**Producto**	**Trabajador**		**Producto**
	%	**Puntuación**	**Combinado**	**%**	**Puntuación**	**Combinado**
Metas	30.00%	5.00	1.50	30.00%	4.00	1.20
D/R	50.00%	5.00	2.50	50.00%	4.00	2.00
Factores	20.00%	5.00	1.00	20.00%	4.00	0.80
Total	**100.00%**		**5.00**	**100.00%**		**4.00**

	Producto	**Porcentaje**	**Valor**	**Producto**	**Porcentaje**	**Valor**
Resultados combinados	**Combinado**	60.00%	**Ponderado**	**Combinado**	40.00%	**Ponderado**
Metas	1.50	60.00%	0.90	1.20	40.00%	0.48
D/R	2.50	60.00%	1.50	2.00	40.00%	0.80
Factores	1.00	60.00%	0.60	0.80	40.00%	0.32
Total	**5.00**		**3.00**	**4.00**		**1.60**

Resultado de la evaluación	**4.60**

X Excede considerablemente los objetivos, acciones, deberes, responsabilidades y factores
- Excede los objetivos, acciones, deberes, responsabilidades y factores.
- Cumple los objetivos, acciones, deberes, responsabilidades y factores
- Por debajo de los objetivos, acciones, deberes, responsabilidades y factores.
- Considerablemente por debajo de los objetivos, acciones, deberes, responsabilidades y factores

33.9. Para las firmas y comentarios.

Firmas y comentarios

Aquí se recoge los aspectos finales de la evaluación del desempeño, el cual contiene espacios para un juego de firmas, cuando se evalúa los resultados al final del mismo, indicando que se dio la reunión de evaluación.

1 Evaluación de resultados

Trabajador	Fecha	Jefe de primera línea	Fecha
Jefe de segunda línea	Fecha		

2 Resumen de cometarios: (opcional)

_____
_____
_____
_____

Además, contempla un espacio para los comentarios adicionales que puede hacer el trabajador, el cual puede o no utilizarlo a su conveniencia.

Artículo 34. Elementos finales a considerar en la evaluación.

Hay una serie de errores típicos que se cometen con frecuencia y que han sido documentados por los psicólogos industriales. El supervisor debe conocerlos evitarlos o reducirlos al mínimo. Estos son:

a. **Semejanza:** Evaluar demasiado alto a las personas semejantes al evaluador, (en términos de características, valores, intereses) y demasiado bajo a las personas diferentes.

b. **Tolerancia positiva:** Evaluar más alto que lo que merece la persona. Frase típica "yo doy calificaciones altas", "esto motiva a mis trabajadores y les hace sentirse bien".

c. **Tolerancia negativa:** Renuncia a dar calificaciones altas. Evaluar a la gente por debajo de lo que se merecen. Frase típica, "nadie es perfecto".

d. **Efecto de halo:** hacer referencias a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona basada en un solo rasgo o característica. Así, por ejemplo, si una persona gusta por su macada sociabilidad, se puede tener la tendencia a sobrevalorar su actuación positiva general.

e. **Polaridad:** Evaluar demasiado alto o bajo a una persona en diferentes aspectos no relacionados, dejándose influenciar por una cualidad altamente positiva o negativa de dicha persona.

f. **Efecto de novedad:** Evaluar a alguien únicamente sobre la base de su desempeño más reciente, ignorando el desempeño del resto del período. Este efecto sucede frecuentemente cuando el evaluador no mantiene un sistema de registros de desempeño.

g. **Prejuicio de atributo:** Tendencia a considerar el mal desempeño como propio del individuo y a ver el buen desempeño como influenciado por factores externos.

h. **Estereotipar:** Generalizar dentro de los grupos, sin reconocer las diferencias individuales. Por ejemplo, los científicos son analíticos y todos los vendedores son ambiciosos.

i. **Efecto de contraste:** Al evaluar al trabajador se le compara con el trabajador evaluado anteriormente. La consecuencia de esta práctica es que, si resultó extraordinariamente bueno, el trabajador anterior, entonces el siguiente será evaluado por contraste menos favorable de lo que se merece. Por el contrario, si resultó extraordinariamente malo, el trabajador anterior, por contraste se evaluará al siguiente trabajador más favorablemente de lo que se merece.

j. **Primera impresión:** Formar un juicio positivo o negativo e ignorar o distorsionar la información subsiguiente para evitar cambiar la impresión inicial.

k. **Tendencia central:** Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo, si la escala del indicador fuera de uno a diez, se tendría a puntear un cinco o de evaluar a todos los trabajadores en el centro de la escala evitando los extremos positivos y los negativos.

Título V

Conozca al trabajador
Capítulo I
Disposiciones generales

Artículo 35: Objetivos

Los objetivos son el resultado que se espera lograr en el proceso de conozca al trabajador, constituyen el propósito que orientará a los involucrados en el proceso de reclutamiento, contratación del recurso humano calificado y las etapas que conlleva un desarrollo óptimo en el cargo dentro de la cooperativa. Estos son:

a. Establecer los procedimientos que regulará el proceso de selección del capital humano que la cooperativa requiere para su desarrollo, crecimiento y le dé una ventaja competitiva en el mercado.

b. Establecer los procedimientos para atraer a los candidatos potencialmente calificados y capacitado para desarrollar un desempeño óptimo, garantizando la conservación de la más elevada calidad moral y que le permita a la cooperativa prevenir el blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Artículo 36. Políticas

Son el conjunto de orientaciones y decisiones estratégicas establecidas, como punto de partida para la selección del capital humano. También son pautas que respaldan los esfuerzos para la contratación del potencial candidato calificado, capaz y su desarrollo óptimo con el fin de lograr los objetivos empresariales, estas son:

a. **Divulgación**
   1. Se divulgará en el mercado, a través de los diferentes medios disponibles, oportunidades de empleo que requiere la cooperativa llenar.

b. **Reclutamiento**
   1. Se reclutará un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección del personal idóneo requerido por la cooperativa, sin embargo, se exceptúan los casos de estudiantes que realizan la práctica profesional en la cooperativa, las personas que han ocupado puestos eventuales o trabajadores permanentes que aspiren a ocupar el puesto.

c. **Selección**
   1. Se aplicará de proceso de selección y calificación de forma rigurosa y eficaz de reunir a los mejores candidatos posibles para el éxito de la organización. Se exceptúa en el caso de estudiantes que realizan la práctica profesional en la cooperativa, se tomará en consideración el desempeño y calificación durante el tiempo de la práctica.
   2. Se aplicará test para escoger a los mejores candidatos para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.

3. La selección del capital humano se apoyará en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

d. **Contratación**
   1. Se formalizará la contratación apegándose a los preceptos éticos, legales, a la relación futura de trabajo, que garantice los intereses y derechos tanto del trabajador como el de la cooperativa.

e. **Seguimiento.**
   1. Se mantendrá un proceso de supervisión del recurso humano que permita conocer el desempeño y conducta del trabajador en la cooperativa.

f. **Apego a la normativa**
   1. Se mantendrá una actitud vigilante en la aplicación del proceso de selección y contratación del capital humano de la cooperativa.

g. **Mejora a la normativa.**
   1. Se mejorará continuamente los procedimientos y regulaciones establecidas para la administración del recurso humano.

Capítulo II
Procedimiento para el reclutamiento y selección.

Artículo 37. Reclutar
En el proceso de reclutamiento, se cumplirán las siguientes etapas:

37.1. Identificación de la vacante.
La gerencia general, mediante la organización y ejecución de las tareas en el área de trabajo, determinará la necesidad de creación de un nuevo puesto o la ocupación de un puesto vacante por terminación de la relación laboral con un trabajador con todas las especificaciones del perfil del mismo. Para los cual puede emplear las siguientes técnicas:

a. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo.

b. Técnica de los incidentes críticos ésta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.

c. Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras cooperativas o empresas los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la cooperativa, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

d. Hipótesis de trabajo en caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

Le comunicará a la junta de directores, la necesidad de más personal para la ejecución de las tareas en el área de trabajo, quien evaluará la creación del nuevo puesto y lo considerará en el presupuesto de gasto de la cooperativa.

37.2. Canal de reclutamiento.
Para el reclutamiento del nuevo personal en la cooperativa, se podrá emplear las siguientes fuentes:

a. **Interna**: Se trata de llenarlo mediante la promoción de los trabajadores (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

b. **Practicantes:** Se trata de llenarlo mediante el proceso de reclutamiento requerido con la intención de aprovechar la experiencia adquirida por los practicantes en la cooperativa y evaluar las habilidades concretas que requiere el puesto.

c. **Externa:** abarca a candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, a través de:
   1. **Anuncios en la prensa:** Se puede llegar a una mayor cantidad de solicitantes, mediante el anuncio se describe el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la cooperativa y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. El aviso ideal debe incluir:
      - ✓ Las responsabilidades del puesto.
      - ✓ La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
      - ✓ Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
   2. **Agencia pública de colocación:** Estas enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a las empresas en la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
   3. **Agencia privada de colocación**: Permite una colocación personal de los trabajadores de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.
   4. **Agencia para reclutamiento de ejecutivos:** buscan candidatos con las aptitudes que requiere la cooperativa.
   5. **Instituciones educativas:** Son una fuente de solicitantes jóvenes, con instrucción formal; pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
   6. **Recomendaciones de trabajadores:** la calidad de los solicitantes recomendados por los trabajadores es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.
   7. **Candidatos espontáneos:** los que se presentan en las oficinas de la cooperativa para solicitar trabajo o envían por correo su currículo vitae.
   8. **Organizaciones profesionales:** muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.
   9. **Sindicatos:** algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

37.3. Solicitud de empleo.
Todos los aspirantes a la vacante, llenarán una solicitud de empleo, la cual debe contar como mínimo los siguientes datos:

a. Nombre completo del trabajador.
b. Fecha de nacimiento.
c. Lugar de nacimiento.

d. Edad.
e. Género.
f. Estado civil.
g. Número de identificación personal.
h. Nacionalidad.
i. País de residencia.
j. Dirección residencial.
k. Código Postal.
l. Teléfono residencial.
m. Teléfono móvil.
n. Correo electrónico.
o. Profesión.
p. Ocupación actual.
q. Perfil financiero (Estados financieros).
r. Perfil transaccional.
s. Referencias bancarias o comerciales.
t. Referencias personales.
u. Referencias laborales.

37.4. Documentación anexa a la solicitud.
Los aspirantes deberán presentar la siguiente documentación anexa a la solicitud:
a. Record policivo. (Prontuario penal actualizado).
b. Nombre del cónyuge, si es casado y de las personas que dependen económicamente del solicitante y que conviven con él.
c. Carta de referencias laborales y de la APC.
d. Una fotografía tamaño carnet y copia de la cédula de identidad personal.

Artículo 38. Preselección
En la preselección, se hará una evaluación meticulosa de:

a. La documentación de los candidatos se calificará en dos (2) grupos: los que cumplen y los que no cumplen el perfil, tomando en consideración los diferentes aspectos presentados en la solicitud.
b. La documentación anexa.

Es un procedimiento, que ayuda a la gerencia general a evaluar y excluir a los candidatos que no cumplen con el perfil del puesto y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

Artículo 39. Selección
El proceso de selección del personal en cooperativa, conlleva aplicar seis (6) etapas específicas, con el propósito de decidir, cuál es el candidato que se más se ajusta al perfil del puesto. Este proceso se inicia con la prueba de empleo y concluye con la decisión de contratación, estas son:

39.1. Prueba de empleo
Para el cumplimiento de esta etapa se podrán aplicar las siguientes pruebas:

39.1.1. Pruebas psicotécnicas:
Se aplicarán para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Debe ser aplicadas por profesionales en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba. Estas pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide una ejecución práctica del trabajo.

39.1.2. Pruebas psicológicas

Serán elaboradas y evaluadas por el Psicólogo, con la finalidad de determinar las afinidades del candidato con los requisitos exigidos por el perfil del puesto. Empleará el test requerido y presentará un informe con los resultados cuantificados.

39.2. Entrevista de Selección

Con ellas se intenta recabar, la información que pueda proporcionar el candidato a través de preguntas que se le plantea en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.). Esta etapa será ejecutada por una comisión designada por la gerencia general o la junta de directores dependiendo de la posición, quien entrevistará a los candidatos y dará los resultados. Cuyas etapas son:

a. **Preparación:** Deben establecerse los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado. Adicionalmente se deben evaluar las siguientes condiciones:
   1. **Ambiente:** debe ser confortable y solo para ese fin. Consiste en un clima ameno y cordial.
   2. **Apertura:** Al inicio de la entrevista, se debe hacer una recepción formal al candidato.
   3. **Rapport:** Se establece un clima de confianza, simpatía entre el entrevistador y el entrevistado, con la finalidad de disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado, romper el hielo con preguntas ligeras o triviales.
   4. **Approach:** De acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma, se establecer una distancia. Algunas formas de marcar la distancia, se pueden encontrar en el "tuteo" o en el hablar de "usted", la posición del escritorio, el lugar de la entrevista, etc.
   5. **Empatía:** Es establecer la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

b. **Establecer el tipos de entrevistas:** Los tipos de entrevistas que se pueden aplicar son:
   1. **Entrevista dirigida:** Se sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.
   2. **Entrevista libre o no dirigida:** Se sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir no hay un camino preestablecido. Inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y carrera profesional. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos.
   3. **Simulación:** El aspirante, puede ser sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la cooperativa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

c. **Determinar el tipo de información a recolectada:** el tipo de información que se puede recolectar es la siguiente:
   1. **Historia Laboral**: en cuanto a trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el currículo.
   2. **Historia Educacional**: en cuanto al nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, etc.
   3. **Historia Personal:** Se busca detectar las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con papá y con mamá, (para identificar sus actitudes ante la imagen de autoridad).

d. **Cima:** En esta etapa de la entrevista, se busca obtener información básicamente cualitativa. La intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Las preguntas que más se utilizan son las de tipo abierto y abarcando las áreas de:
   1. Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
   2. Tiempo libre y/o pasatiempos
   3. Área de la salud (informa sí canaliza su tensión hacia sí mismo)
   4. Planes (metas a corto, mediano y largo plazo).

e. **Terminación de la entrevista:** Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar. Se le da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, también es recomendable el que se le solicite si desea agregar algo más.

   Se le dan las gracias por haber colaborado. Se le indica que la decisión de contratación no es sólo del entrevistador, que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Siempre se le debe dar al candidato la idea de que la entrevista valió la pena.

39.3. Verificación de referencia

Esta etapa será llevada a cabo, con el propósito de conocer el historial de trabajo del aspirante al puesto, algunas características positivas y negativas, a través de llamadas telefónicas a las personas que incluyó dentro de las referencias y a las empresas donde laboró anteriormente.

39.4. Evaluación médica

Todo candidato luego de haber pasado el proceso de selección deberá presentar un examen físico realizado por un médico de confianza de la cooperativa. Dentro de la solicitud de empleo habrá una lista de verificación de salud, donde se le pide al candidato que responda preguntas sobre su historial de salud y los accidentes que haya sufrido.

39.5. Decisión de contratar

La decisión final de contratación marca el cierre del proceso de selección y esta responsabilidad recae en la gerencia general o la junta de directores, al tomar la decisión de contratar al candidato que más se ajuste al perfil del puesto; este debe llenar un contrato de trabajo con todas sus especificaciones y se procederá a la calificación del riesgo financiero en alto, medio y bajo.

Capítulo III
Calificación de riesgo financiero

Sección I
Calificación del puesto de trabajo

Artículo 40. Descripción de factores genéricos.
El modelo de evaluación de riesgo para el puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional de la cooperativa, se fundamenta en lo regulado en la **Resolución J.D. /No.11/2015 de la Junta Directiva del IPACOOP**, contiene elementos que permiten determinar el riesgo del puesto en función del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva del puesto de trabajo.

a. **Habilidades:** Busca medir el riesgo producto de la capacidad requerida en el puesto de trabajo para ejecutar los distintos deberes y responsabilidades, adquirido por medio de la educación formal y por la experiencia en la ejecución de puestos anteriores.

b. Esfuerzo: Busca medir el riesgo producto del esfuerzo mental y visual que se requiere en el puesto de trabajo para prevenir el delito de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

c. Responsabilidad: Busca medir el riesgo por los diferentes tipos de responsabilidades en el puesto de trabajo para prevenir el delito de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Calificación genérica del Puesto de Trabajo:

			Ponderación		Nivel de Riesgo		
No.	**Factores Genéricos**	**Calificación**	**Porcentaje**	**Total**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Habilidades		30%		8 -10	4 – 7	1 – 3
2	Esfuerzo		40%		8 -10	4 – 7	1 – 3
3	Responsabilidades		30%		8 -10	4 – 7	1 – 3
	Nivel de calificación		**100%**		**8 -10**	**4 – 7**	**1 – 3**

Sección II
Calificación del trabajador

Artículo 41. Descripción de factores genéricos de riesgo.
El modelo de evaluación de riesgo para los trabajadores en la cooperativa, se fundamenta en lo regulado en la **Resolución J.D. /No.11/2015 de la Junta Directiva del IPACOOP**, contiene elementos que nos permiten desarrollar una guía metodológica para la clasificación de riesgo en función del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva para los trabajadores.

a. Áreas que debe cubrir la clasificación de riesgo en función del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, según el Numeral 3 del Artículo 1. Objetivos, son los siguientes:

    1. Ubicación geográfica de las instalaciones y de los trabajadores.
    2. Productos y servicios que ofrece.
    3. Canales de distribución.

b. Mecanismo de identificación: (Artículo 5. Identificación adecuada, verificación razonable y documentación), dependerá del perfil de riesgo de la cooperativa considerando:

    a. Tipo de persona.
    b. Producto o servicio que ofrece.
    c. Canales de distribución o comercialización.
    d. La ubicación geográfica de las instalaciones y la de los trabajadores.
    e. Beneficiario final.
    f. La verificación debe ocurrir lo antes y razonablemente posible.

c. En el Artículo 9, en el numeral 6 señala: toda nueva relación de cuenta o de contrato, deberá cumplir con una evaluación del perfil financiero y perfil transaccional del trabajador a fin de medir el riesgo de los productos o servicios ofrecidos.

Bajos estas consideraciones la evaluación del perfil de riesgo para prevenir el riesgo de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, se establece seis (6) factores genéricos de riesgo para los trabajadores:

			Ponderación		**Nivel de Riesgo**		
No.	**Factores Genéricos**	**Calificación**	**Porcentaje**	**Total**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Persona		10%		8 -10	4 – 7	1 – 3
2	Productos y servicios		30%		8 -10	4 – 7	1 – 3
3	Canales de distribución		10%		8 -10	4 – 7	1 – 3
4	Ubicación geográfica		20%		8 -10	4 – 7	1 – 3
5	Perfil financiero		20%		8 -10	4 – 7	1 – 3
6	Perfil transaccional		10%		8 -10	4 – 7	1 – 3
	Nivel de calificación		**100%**		**8 -10**	**4 – 7**	**1 – 3**

Los factores genéricos se desdoblan en variables específicas que permite medir la característica y así obtener el resultado en su conjunto y conocer en nivel de riesgo de los trabajadores, para prevenir el riesgo de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Capítulo IV
Educación

Artículo 42. Inducción
A pesar que en el proceso de selección se busca la mayor afinidad del candidato con las exigencias del perfil del puesto, el trabajador recién contratado no puede desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo. Incluso los trabajadores experimentados tienen algo que aprender sobre la organización, su personal, sus normas y sus procedimientos.

En el proceso de inducción se direccionará el perfil del trabajador con el perfil del puesto, para mantener un equilibrio entre las exigencias del mismo y las características que trae el nuevo trabajador y será llevado a cabo por el gerente general, quien orientará al nuevo trabajador en:

a. Historia de la cooperativa.
b. Estructura organizacional.
c. Infraestructura física de las oficinas.
d. Administración.
e. Planes y programas empresariales.
f. Deberes y responsabilidades del puesto.
g. Normas y procedimientos empleados en la cooperativa.
h. Administración del desempeño.
i. Delito financiero. (Ley 23, Decreto Ejecutivo 363, Resolución JD No. 11/2015, Resolución JD No. 8/2015, Resolución JD No. 1/2016). Esta parte será atendida por la Oficial de Cumplimiento.
j. Código de ética.

En un periodo no mayor de 45 días, la gerencia general hará una evaluación de conocimiento sobre el proceso de inducción.

Artículo 43. Proceso de educación
El proceso de educación será continuo y busca fortalecer o adquirir nuevos conocimientos que le permitan al trabajador desarrollar eficientemente sus deberes y responsabilidades en el puesto, su proceso conlleva:

43.1. Oportunidades de educación:
Las oportunidades de educación o capacitación son las opciones que tienen la cooperativa para fortalecer los conocimientos de los trabajadores y puede ser a través de:

a. Educación y capacitación permanente promovida por la cooperativa.
b. Educación y capacitación promovida por organismos nacionales e internacionales.
c. Intercambio tecnológico promovido por proveedores nacionales e internacionales.

43.2. Opción para participar

Todos los trabajadores (permanentes y eventuales) deberán participar de actividades de educación y capacitación que se realicen en la cooperativa.

43.3. Participación de las oportunidades de educación o capacitación.
Para la participación de las oportunidades de educación y capacitación a nivel nacional e internacional, se seguirá el procedimiento señalado a continuación:

a. La gerencia general, seleccionará al trabajador que participará en la oportunidad de capacitación.
b. El gerente general autorizará la participación del candidato a la oportunidad existente de educación y capacitación.

Capítulo V
Deberes y derechos del beneficiado

Artículo 44. Compromiso del beneficiario

El trabajador que es seleccionado para participar en una actividad de educación y capacitación se compromete a:

a. Asistir a todas las sesiones de adiestramiento. En caso de que el participante falte sin causa justificada al 20% de las actividades de educación o capacitación, tendrá que asumir el 100% de la inversión realizada.
b. Presentar un informe por escrito al gerente general de los logros y resultados, dentro de un plazo de treinta (30) días de finalizar la educación o capacitación.
c. Continuar prestando servicio a la cooperativa por un período estipulado, según el criterio de la gerencia general o la junta de directores.
d. Entregar copia del material impreso distribuido en el adiestramiento para la biblioteca de la cooperativa.

Artículo 45. Derecho del beneficiario
El trabajador beneficiado con la oportunidad de educación y capacitación gozará de los siguientes derechos:

a. Devengará el salario mientras dure el evento.
b. Conservará su puesto dentro de la cooperativa mientras dure la ausencia.
c. Le será computado los certificados o créditos en la especificación de factores de educación.

Artículo 46. Financiamiento

La cooperativa cubrirá la inversión de las actividades educativas y capacitación de acuerdo con los recursos presupuestales.

Capítulo VI
Creación del plan de desarrollo del trabajador.

Artículo 47. Plan de desarrollo del trabajador:

Un aspecto importantísimo para la administración del desempeño es la elaboración de un plan de desarrollo el cual consiste en un programa permanente de entrenamiento, capacitación y educación del trabajador dependiendo de las necesidades del puesto, los objetivos y estándares establecidos.

Es importante reconocer que todos los trabajadores de la cooperativa, requieren de cierto entrenamiento por fácil que se considere la tarea por ejecutar. Esto ayudará a encontrar las deficiencias y mejorar la capacidad del trabajador para el logro de un trabajo de calidad. Con el plan de desarrollo se pretende:

a. **Mejorar el desempeño en la posición actual:** Esta es la opción obvia cuando el trabajador no se desempeña de acuerdo con los objetivos y estándares establecidos; incluso cuando lo hace satisfactoriamente, la evaluación detectará áreas que pueden ser reforzadas.
b. **Preparar al trabajador para la oportunidad de promoción:** A los trabajadores que muestren potencial, un plan de desarrollo les da la posibilidad de avance, es a menudo un motivador efectivo y un premio para el desempeño exitoso. En cualquier caso, conviene recalcar que no deben confundir las oportunidades de promoción efectiva. Esta última puede depender de diferentes factores, como disponibilidad de puestos, números de candidatos y otras consideraciones.
c. **Enriquecer las experiencias del trabajador en la posición actual:** A través de un proceso de capacitación por fácil y repetitiva que se considere la tarea, esta se puede realizar en forma inconsciente.

Artículo 48. Elaboración de un programa de entrenamiento
Para la elaboración de un programa de entrenamiento en la cooperativa se seguirá el siguiente procedimiento:

48.1. Enfoque organizado
El entrenamiento en la cooperativa será organizado en cuanto a la participación activa del capital humano en los programas y estos serán permanentes. El proceso de organización del entrenamiento conlleva el siguiente procedimiento:

a. **Diagnóstico:** Consiste en determinar las necesidades de entrenamiento del personal de acuerdo al resultado de la evaluación del desempeño o los cambios proyectados dentro de la cooperativa.

b. **Planeación:** Consiste en presentar un programa de lo que se quiere enseñar, con un ordenamiento lógico de cada una de las partes.

c. **Ejecución:** Es la realización práctica del programa de capacitación, desarrollando los aspectos programados en cada una de las unidades.

d. **Evaluación:** se realiza para medir el logro alcanzado en el programa de entrenamiento, como parte del enfoque organizado del entrenamiento.

48.2. Preparación del programa.

Lo más complejo en la elaboración de un programa de entrenamiento depende en gran medida de determinar las necesidades de la parte del puesto para el cual se va a entrenar a la persona.

Es importante conocer que todos los puestos de la cooperativa requieren de cierto entrenamiento por fácil que se considere. Esto ayudará a encontrar las deficiencias y elaborar un programa que se ajuste a la realidad de la cooperativa. El programa de entrenamiento se debe elaborar en tres partes:

a. **Primera parte:** Consiste en elaborar el programa de entrenamiento, el cual debe tomar en cuenta al trabajador a quien va dirigido el mismo.

b. **Segunda parte:** Consiste en la guía para la gerencia general; tiene como finalidad ilustrar a la persona encargada de impartir el programa de entrenamiento, los pasos a seguir en el proceso.

   1. Debe escribir detalladamente como se va a impartir el programa, los aspectos que más se debe destacar, cuando se deben aplicar los exámenes, cuáles son los resultados esperados y en general, la forma en que se debe llevar a cabo el programa.

   2. Se debe ser específico en las recomendaciones e instrucciones relativas en la presentación del programa.

   3. La guía debe ser redactada de forma tal que cualquier otra persona pueda trabajar con el programa y con la misma eficacia. La guía del instructor de debe redactar después de haber escrito el programa de entrenamiento.

c. **Tercera parte:** Consiste en los exámenes de evaluación final, al concluir con el programa de entrenamiento, se debe hacer una aplicación de examen escrito o trabajos prácticos que determinen el éxito logrado en el programa.

Artículo 49. Otras formas de entrenamiento

Otra forma de elaborar o establecer los programas de entrenamiento en la cooperativa, es buscar fuentes tales como:

a. **El gobierno:** En todos los países existen dependencias del gobierno, dispuestas a brindar la ayuda necesaria para el entrenamiento a los trabajadores.

b. **Fabricantes de equipos:** Por lo general, el entrenamiento siempre va ligado al uso de un equipo específico, por lo que se hace necesario ponerse en contacto con el proveedor del equipo utilizado, el cual le puede suministrar la información necesaria para la operación del equipo.

c. **Organizaciones de profesionales:** Es bueno contactar con organizaciones o grupos relacionados con le cooperativa con el fin de conocer si tienen información que les puedan dar.

d. **Bibliotecas:** La visita a bibliotecas puede ser de gran ayuda, pues a través de estas se puede tener accesibilidad a exámenes, revistas, artículos relacionados con el entrenamiento empresarial, internet, etc.

e. **Publicaciones técnicas y especializadas:** Pueden dirigirse a los editores de revistas, libros o publicaciones relacionadas con el campo, de manera que le pueda suministrar algún material de utilidad.

f. **Empresas similares:** Seria ideal ponerse en contacto con empresas que realizan actividades similares a la cooperativa y así ver si encuentra algo que pueda ayudarle.

Estas fuentes se deben verificar y ver si es lo que está disponible, anotando cual fuente contiene información útil. Por último, se hace una lista de las fuentes que le proporcionaron literatura y junto a cada una de ellas se anota la descripción del material disponible.

Artículo 50. Manual de entrenamiento

El manual de entrenamiento para un programa cuenta de cuatro (4) unidades de instrucción:

a. **Antecedentes generales:** El propósito es que los trabajadores se familiaricen con el tipo de equipo, programa, procedimiento de la cooperativa, además deberá conocer los diferentes aspectos relacionados con el tema.

   La explicación consiste en diagramas, dibujos de cómo se utiliza el equipo, programas, procedimientos, como están clasificados por área de trabajo y como funciona.

b. **Conocimiento específico:** Para un programa el conocimiento específico es lo importante, porque el trabajador cuando trabaje con una máquina, programas o procesos debe conocerlos; sus características, fallas; para que no se produzca pérdida, tanto humanas como de máquina.

   En caso de que surja un problema, el trabajador pueda encontrar en el manual la manera de reformular el procedimiento para lograr la efectividad en el trabajo. La mayoría de los accidentes dentro de los puestos de trabajo ocurren por no contar con un programa de prevención y descuido de los trabajadores en no seguir los procedimientos.

c. **Como efectuar el trabajo:** Para un trabajador lo principal es conocer dentro del puesto de trabajo las técnicas de operación.

d. **Resumen:** Es muy importante tener a mano, referencias o indicaciones de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer.

El manual debe ser orientado hacia el puesto de trabajo y debe contener las dificultades y cómo puede hacerse una autoevaluación.

Artículo 51. Preparación y redacción del manual de entrenamiento.

Para la preparación y redacción del manual de entrenamiento se deben seguir los siguientes pasos:

a. Haga una investigación en la cooperativa de la necesidad de capacitación por insignificante que parezca en cada puesto de trabajo.
b. Organice los resultados de su investigación.
c. Haga un esbozo preliminar de los temas a cubrir en cada una de los cuatros (4) unidades del manual de entrenamiento.
d. Utilice el esbozo como guía, consulte el material de sus investigaciones y escriba, cada una de las unidades del manual de entrenamiento. Es la parte más difícil de la redacción de un programa de entrenamiento, se escribe todo lo que se tenga en mente. No se preocupe mucho por la puntuación o sintaxis correctas; sólo escriba.
e. Todavía no se moleste en volver a escribir. Haga una primera versión a triple espacio.
f. Lea detenidamente la primera versión.
g. Lea de nuevo versión de cada unidad y haga los cambios necesarios.

Se encontrará que muchas cosas de deben cambiar, incluso párrafos enteros que deberán reorganizarse. Quizás encuentre que su primera versión es demasiado extensa y que se puede condensar, para hacerlo más legibles. Esta revisión todavía es un borrador de la primera versión.

a. Haga mecanografiar la revisión a triple espacio.
b. Lea de nuevo la revisión y modifique aún más. Presente el mensaje con la mayor brevedad e interés posible.
c. Haga un nuevo archivo de la versión y los cambios se señalados sería la segunda versión del documento
d. Siga repitiendo este proceso hasta que llegue a un punto en donde pueda decir: "Esto ya está bien". Escribir es como pintar un cuadro. Primero se hace un esbozo, después comienzan los detalles.
e. Una vez concluida la escritura de cada una de los cuatros (4) unidades, haga un resumen de cada unidad. Usted quizás desee resumir las secciones dentro de cada unidad.
f. Después de cada resumen, escriba un examen para autoevaluación. En cada cuestionario, indique el número de página con la respuesta. También debe escribir la página de las respuestas, que estará al final del manual de entrenamiento.
g. Escriba el examen de ejecución.
h. Escriba el prefacio.
i. Escriba el contenido.
j. Escriba la guía del instructor, con la misma técnica de escritura, mecanografiada y volver a escribir.

Artículo 52. Ejecución de un programa de entrenamiento.

Para la ejecución de un programa de entrenamiento se procede a:

52.1. Principio para la enseñanza.
El facilitador debe ser consciente que las personas no tienen la misma capacidad de asimilación; por lo tanto; se deberá aceptar a la persona como es, su personalidad, y dejar de un lado el aire de superioridad y ser honesto.

El facilitador debe ponerse en el lugar del participante y llevar un trabajo lo más sencillo posible, además debe mantener relaciones con los participantes en el mismo nivel y lo más cercano posible, ya que esto los ayudará a sentirse como persona y presentar cierta confianza o motivación para lograr un mejor programa de entrenamiento.

52.2. Presentación de técnicas para la enseñanza
El lugar de enseñanza debe ser confortable, bien equipado con todo el material didáctico para trabajar, debe tener buena luminosidad, acondicionado de tal manera que los oyentes estén bien y atentos. Es primordial que a los participantes se les equipe de material didáctico, manuales, lápices, cuadernos, etc.

Es importante que el lugar esté equipado con pizarrón, tiza, borradores, retroproyectores, para hacer más factible la orientación - aprendizaje. La posición de colocar los puestos puede ser de tres maneras:

a. La manera tradicional: el facilitador al frente de los participantes.
b. Semicírculo. Esta posición tiene sus ventajas, ya que se pueden ver entre sí los participantes y pueden dar opiniones entre ellos.
c. La técnica de colocar las sillas en un círculo: poniéndose el facilitar en cualquier área del círculo, pareciendo de esta forma un panel; esta técnica no es muy aconsejable cuando se emplean ayudas audiovisuales.

Otras técnicas que se deben considerar en el proceso de enseñanza aprendizaje, son las siguientes:

a. Una introducción: para que el participante tenga una idea de lo que se va a tratar.
b. Expondrá de una manera diáfana a los participantes el material señalado para la jornada de entrenamiento.
c. Hará un compendio de todo lo expuesto por el facilitador anterior si es el caso.

En la primera jornada de entrenamiento, el facilitador debe presentarse y manifestar el por qué ha sido escogido para desarrollar dicha actividad y debe comunicar sus experiencias y destrezas en el campo que se le asignó para instruir.

El facilitador debe expresarse de manera clara, concisa, el por qué, de la orientación y cuáles son los objetivos. Quizás el trabajador, no sienta el interés de tomar esta clase, el facilitador tiene que explicarle las ventajas que tiene, al tomar estas clases, para su desempeño dentro de la cooperativa.

Al participante se le debe llevar a conocer el área donde se va a desenvolver y se le debe explicar claramente que se espera un gran rendimiento en sus labores.

El facilitador debe hacer amena la clase, buscando los mecanismos para que los participantes se sientan interesados en el tema que está desarrollando, además deberá al final hacer énfasis en aquellos aspectos más importantes tratados en los diferentes temas. Después de exponer la lección, se procede a realizar preguntas de ondeo para evaluar el dominio del tema por los participantes, para pasar al siguiente tema.

El facilitador no puede permitir que el tema caiga en especie de monotonía, es importante llevar a los participantes a la planta u oficina para que puedan observar lo que se ha manifestado en clase.

52.3. Uso de medios audiovisuales en el entrenamiento.

Los medios audiovisuales son eficaces en el entrenamiento para dominar la teoría, ya que ayudan a comprender mejor el tema y por otro lado aclara las lagunas que hayan quedado en las mentes de los participantes.

Entre los medios audiovisuales utilizados en el entrenamiento podemos mencionar:

a. Pizarrón: es útil, ya que allí se coloca diagramas y se aclaran puntos.
b. Hoja de gráficas: sirven para conocer más tiempo los trabajos.
c. Tablero de franela: permite presentar al material con colores y de modo atractivo.
d. Proyector de imagen: se utiliza para presenta transparencias en la pared o pantallas.
e. Películas: son muy educativas, eficaces, aunque costosas.

Solamente se han mencionado algunos medios audiovisuales, ya que se pueden emplear muchos otros en la ejecución de un programa de entrenamiento.

52.4. Entrenamiento en la práctica

El entrenamiento práctico, es el aspecto más importante del programa, ya que la fase práctica el propósito del entrenamiento para mejorar los conocimientos y destrezas del trabajador en el desempeño de sus funciones.

La primera consideración para el entrenamiento en la práctica consiste en seleccionar el área adecuada, la cual variará de acuerdo con el programa individual de entrenamiento y se puede dividir en:

a. Entrenamiento en el área física en donde trabaja la persona.
b. Uso de otras áreas que simulen el área de trabajo.

Si el programa está destinado a entrenar a una persona en las operaciones de un equipo específico, el entrenamiento se debe llevar a cabo en el mismo sitio del trabajo real. Debe estar lejos de cualquier distracción, tales como ruidos y tráfico de peatones o vehículos. Se debe seleccionar una hora en que las actividades sean mínimas, y no se debe distraer a otros trabajadores.

Si el trabajador es un operador experimentado del equipo, será más idóneo para desarrollar un programa de entrenamiento en la práctica. Para darle mayor credibilidad al facilitador, es aconsejable que otros operadores experimentados participen en las diferentes fases del entrenamiento en la práctica para reforzar el procedimiento que se trata de mostrar.

El entrenamiento real, en el trabajo debe empezar presentando el equipo, programas o procedimientos para familiarizar al trabajador, se debe explicar las características básicas.

La persona que imparte el entrenamiento en la práctica debe seguir el procedimiento de las tres fases:

a. Demostrar la técnica.
b. Hacer que el participante repita la técnica bajo el cuidado y guía del facilitador.
c. Hacer que el participante efectúe la tarea debidamente sin guía.

52.5. Formulario del plan de desarrollo.

El plan de desarrollo se consigna en un formulario que le permite al supervisor y al trabajador evaluar periódicamente

los resultados del plan, el cual contiene:

a. Actividades acordadas: Las cuales se establecen al inicio del período de evaluación, plasmándose todas las actividades a desarrollar en el área de mejoramiento del puesto, desarrollo y avance y enriquecimiento del puesto.

b. Los resultados obtenidos: Se detallan los resultados que produjeron las actividades acordadas. Sirven de información adicional para la preparación del plan de desarrollo del siguiente período de evaluación.

Formulario del plan de desarrollo.

	Actividades acordadas	Actividades realizadas
Mejora en el puesto		

Desarrollo/Avance		

Enriquecimiento		

Artículo 53. Evaluación de un programa de entrenamiento.
Para la evaluación de programa de entrenamiento se pueden aplicar las siguientes técnicas:

53.1. Métodos para evaluar un programa de entrenamiento.
A pesar que los programas de entrenamiento son elaborados siguiendo los procedimientos descritos, es necesario evaluarlos para determinar si el programa es apropiado, para esto se puede comparar con otros dentro del mismo campo, consultando a los fabricantes de equipo, organizaciones de seguridad, organizaciones empresariales, industriales; además el programa debe ser evaluado contra los criterios de evaluación establecidos.

Después de comparar que el programa está actualizado se procederá a evaluar su eficacia, en grupos pequeños, mediante la aplicación de exámenes para verificar si se han alcanzado los objetivos del programa.

53.2. Técnicas para hacer preguntas.
El propósito de hacer preguntas es determinar si el participante ha comprendido los aspectos tratados y reforzar las cosas que no han quedado claras.

Las preguntas se deben hacer primero a todo el grupo y luego dirigirse a un participante en particular, las preguntas deben ser de tipo general o específica, dirigidas a que se conteste una sola cosa.

Las respuestas a las preguntas pueden ser muy directas sí o no, pero el facilitador debe emplear mecanismos para profundizar más en la respuesta, hasta identificar el punto donde está la deficiencia del aprendizaje para retroalimentar esa área deficiente.

Si los participantes hacen preguntas que el facilitador no conoce o que no se relacionen con el tema, se deben administrar y si no se está en capacidad de contestar, se le solicita al participante que espera hasta la próxima jornada, según sea el caso para darle la respuesta.

Se debe estimular a los participantes constantemente para que hagan preguntas, creando una atmósfera de respeto mutuo para que se establezca un diálogo con absoluta franqueza.

53.3. Programa de exámenes y de evaluación.

La razón principal del programa de exámenes y de evaluación, es determinar en qué medida una persona ha comprendido cabalmente la totalidad de los aspectos importantes del entrenamiento. Un análisis de los resultados de los exámenes ayudará a discernir lo que los trabajadores entienden o no entienden, sino, también ayudará a determinar la efectividad de la instrucción.

53.3.1. Tipos de exámenes

Los tipos básicos de exámenes que se pueden aplicar son:

a. Examen escrito: los cuales se pueden dividir en cuatro categorías, estas son:
    1. Composición o ensayo. Se le pide al participante que conteste las preguntas por escrito, en forma de composición o ensayo. Este examen es muy difícil de resolver y evaluar.

    2. Cierto y falso: es una ayuda muy efectiva para evaluar un programa de entrenamiento, siempre y cuando las preguntas sean lógicas.

    3. Llenado o completación: se presenta un enunciado, del cual se omite una o más palabras, en la que se requiere el llenado o completación del espacio.

    4. Opciones múltiples: se hace una pregunta o se presenta un enunciado para el cual se escriben tres o cuatro respuestas, el examinado debe elegir la repuesta correcta.

b. Exámenes orales: en el cual se hacen las preguntas, se escucha las respuestas y se hace una evaluación basada en la conversación sostenida; ésta permite aplicar diversos caminos para efectuar las preguntas.

    Sus desventajas en que no queda ninguna documentación después de la sesión que indique la profundidad de conocimiento en las respuestas de la persona.

c. Examen de ejecución del trabajo: El facilitador o el supervisor observará al participante mientras efectúa el trabajo para el cual ha sido entrenado y evalúa el éxito de su ejecución. La persona que lleva a cabo el examen debe tener una lista que indique con claridad los aspectos que se deben observar en el cumplimiento del participante.

El programa de examen de evaluación debe contemplar la conservación de registros de los exámenes que le permitan a la cooperativa evaluar los resultados para el desarrollo de programas de entrenamientos, promoción e incentivos a los trabajadores.

Capítulo VII
Otras disposiciones

Artículo 54. Sujeción de la participación

La participación en las actividades de educación y capacitación estarán sujetas a lo regulado por la gerencia general o la junta directores.

Artículo 55. Participación en capacitaciones

Los trabajadores de la cooperativa deberán participar mínimo 10 horas al año en capacitaciones internas y externas.

Artículo 56: Debida Diligencia

Para el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, procesos y gestiones que permiten un conocimiento razonable de los aspectos cuantitativos y cualitativos de los trabajadores se procederá a:

a. Se actualizará la documentación de los trabajadores atendiendo al perfil de riesgo.
b. Se mantendrá revisión permanente para calificar a los trabajadores atendiendo a la matriz de riesgo de seguimiento.

Título V
Conozca al trabajador
Capítulo I
Disposiciones generales

Artículo 35: Objetivos

Los objetivos son el resultado que se espera lograr en el proceso de conozca al trabajador, constituyen el propósito que orientará a los involucrados en el proceso de reclutamiento, contratación del recurso humano calificado y las etapas que conlleva un desarrollo óptimo en el cargo dentro de la cooperativa. Estos son:

c. Establecer los procedimientos que regulará el proceso de selección del capital humano que la cooperativa requiere para su desarrollo, crecimiento y le dé una ventaja competitiva en el mercado.

d. Establecer los procedimientos para atraer a los candidatos potencialmente calificados y capacitado para desarrollar un desempeño óptimo, garantizando la conservación de la más elevada calidad moral y que le permita a la cooperativa prevenir el blanqueo de capital, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Artículo 36. Políticas

Son el conjunto de orientaciones y decisiones estratégicas establecidas, como punto de partida para la selección del capital humano. También son pautas que respaldan los esfuerzos para la contratación del potencial candidato calificado, capaz y su desarrollo óptimo con el fin de lograr los objetivos empresariales, estas son:

h. **Divulgación**
   2. Se divulgará en el mercado, a través de los diferentes medios disponibles, oportunidades de empleo que requiere la cooperativa llenar.

i. **Reclutamiento**
   2. Se reclutará un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección del personal idóneo requerido por la cooperativa, sin embargo, se exceptúan los casos de estudiantes que realizan la práctica profesional en la cooperativa, las personas que han ocupado puestos eventuales o trabajadores permanentes que aspiren a ocupar el puesto.

j. **Selección**
   4. Se aplicará de proceso de selección y calificación de forma rigurosa y eficaz de reunir a los mejores candidatos posibles para el éxito de la organización. Se exceptúa en el caso de estudiantes que realizan la práctica profesional en la cooperativa, se tomará en consideración el desempeño y calificación durante el tiempo de la práctica.

5. Se aplicará test para escoger a los mejores candidatos para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.
6. La selección del capital humano se apoyará en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

k. **Contratación**
   2. Se formalizará la contratación apegándose a los preceptos éticos, legales, a la relación futura de trabajo, que garantice los intereses y derechos tanto del trabajador como el de la cooperativa.

l. **Seguimiento.**
   2. Se mantendrá un proceso de supervisión del recurso humano que permita conocer el desempeño y conducta del trabajador en la cooperativa.

m. **Apego a la normativa**
   2. Se mantendrá una actitud vigilante en la aplicación del proceso de selección y contratación del capital humano de la cooperativa.

n. **Mejora a la normativa.**
   2. Se mejorará continuamente los procedimientos y regulaciones establecidas para la administración del recurso humano.

Capítulo II
Procedimiento para el reclutamiento y selección.

Artículo 37. Reclutar
En el proceso de reclutamiento, se cumplirán las siguientes etapas:

37.1. Identificación de la vacante.
La gerencia general, mediante la organización y ejecución de las tareas en el área de trabajo, determinará la necesidad de creación de un nuevo puesto o la ocupación de un puesto vacante por terminación de la relación laboral con un trabajador con todas las especificaciones del perfil del mismo. Para los cual puede emplear las siguientes técnicas:

e. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo.

f. Técnica de los incidentes críticos ésta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.

g. Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras cooperativas o empresas los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la cooperativa, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

h. Hipótesis de trabajo en caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

Le comunicará a la junta de directores, la necesidad de más personal para la ejecución de las tareas en el área de trabajo, quien evaluará la creación del nuevo puesto y lo considerará en el presupuesto de gasto de la cooperativa.

37.2. Canal de reclutamiento.
Para el reclutamiento del nuevo personal en la cooperativa, se podrá emplear las siguientes fuentes:

d. Interna: Se trata de llenarlo mediante la promoción de los trabajadores (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

e. Practicantes: Se trata de llenarlo mediante el proceso de reclutamiento requerido con la intensión de aprovechar la experiencia adquirida por los practicantes en la cooperativa y evaluar las habilidades concretas que requiere el puesto.

f. Externa: abarca a candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, a través de:

1. **Anuncios en la prensa:** Se puede llegar a una mayor cantidad de solicitantes, mediante el anuncio se describe el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la cooperativa y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. El aviso ideal debe incluir:
   - ✓ Las responsabilidades del puesto.
   - ✓ La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
   - ✓ Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
2. **Agencia pública de colocación:** Estas enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a las empresas en la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
3. **Agencia privada de colocación**: Permite una colocación personal de los trabajadores de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.
4. **Agencia para reclutamiento de ejecutivos:** buscan candidatos con las aptitudes que requiere la cooperativa.
5. **Instituciones educativas:** Son una fuente de solicitantes jóvenes, con instrucción formal; pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
6. **Recomendaciones de trabajadores:** la calidad de los solicitantes recomendados por los trabajadores es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.
7. **Candidatos espontáneos:** los que se presentan en las oficinas de la cooperativa para solicitar trabajo o envían por correo su currículo vitae.
8. **Organizaciones profesionales:** muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.
9. **Sindicatos:** algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

37.3. Solicitud de empleo.
Todos los aspirantes a la vacante, llenarán una solicitud de empleo, la cual debe contar como mínimo los siguientes datos:

v. Nombre completo del trabajador.
w. Fecha de nacimiento.
x. Lugar de nacimiento.

y. Edad.
z. Género.
aa. Estado civil.
bb. Número de identificación personal.
cc. Nacionalidad.
dd. País de residencia.
ee. Dirección residencial.
ff. Código Postal.
gg. Teléfono residencial.
hh. Teléfono móvil.
ii. Correo electrónico.
jj. Profesión.
kk. Ocupación actual.
ll. Perfil financiero (Estados financieros).
mm. Perfil transaccional.
nn. Referencias bancarias o comerciales.
oo. Referencias personales.
pp. Referencias laborales.

37.4. Documentación anexa a la solicitud.
Los aspirantes deberán presentar la siguiente documentación anexa a la solicitud:
e. Record policivo. (Prontuario penal actualizado).
f. Nombre del cónyuge, si es casado y de las personas que dependen económicamente del solicitante y que conviven con él.
g. Carta de referencias laborales y de la APC.
h. Una fotografía tamaño carnet y copia de la cédula de identidad personal.

Artículo 38. Preselección
En la preselección, se hará una evaluación meticulosa de:

c. La documentación de los candidatos se calificaran en dos (2) grupos: los que cumplen y los que no cumplen el perfil, tomando en consideración los diferentes aspectos presentado en la solicitud.
d. La documentación anexa.

Es un procedimiento, que ayuda a la gerencia general a evaluar y excluir a los candidatos que no cumplen con el perfil del puesto y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

Artículo 39. Selección
El proceso de selección del personal en cooperativa, conlleva aplicar seis (6) etapas específicas, con el propósito de decidir, cuál es el candidato que se más se ajusta al perfil del puesto. Este proceso se inicia con las prueba de empleo y concluye con la decisión de contratación, estas son:

39.1. Prueba de empleo
Para el cumplimiento de esta etapa se podrán aplicar las siguientes pruebas:

39.1.1. Pruebas psicotécnicas:
Se aplicarán para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Debe ser aplicadas por profesionales en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba. Estas pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide una ejecución práctica del trabajo.

39.1.2. Pruebas psicológicas
Serán elaboradas y evaluadas por el Psicólogo, con la finalidad de determinar las afinidades del candidato con los requisitos exigidos por el perfil del puesto. Empleará los test requerido y presentará un informe con los resultados cuantificados.

39.2. Entrevista de Selección
Con ellas se intenta recabar, la información que pueda proporcionar el candidato a través de preguntas que se le plantea en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.). Esta etapa será ejecutada por una comisión designada por la gerencia general o la junta de directores dependiendo de la posición, quien entrevistará a los candidatos y dará los resultados. Cuyas etapas son:

f. **Preparación:** Deben establecerse los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado. Adicionalmente se deben evaluar las siguientes condiciones:
   6. **Ambiente:** debe ser confortable y solo para ese fin. Consiste en un clima ameno y cordial.
   7. **Apertura:** Al inicio de la entrevista, se debe hacer una recepción formal al candidato.
   8. **Rapport:** Se establece un clima de confianza, simpatía entre el entrevistador y el entrevistado, con la finalidad de disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado, romper el hielo con preguntas ligeras o triviales.
   9. **Approach:** De acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma, se establecer una distancia. Algunas formas de marcar la distancia, se pueden encontrar en el "tuteo" o en el hablar de "usted", la posición del escritorio, el lugar de la entrevista, etc.
   10. **Empatía:** Es establecer la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

g. **Establecer el tipo de entrevistas:** Los tipos de entrevistas que se pueden aplicar son:
   4. **Entrevista dirigida:** Se sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.
   5. **Entrevista libre o no dirigida:** Se sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir no hay un camino preestablecido. Inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y carrera profesional. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos.
   6. **Simulación:** El aspirante, puede ser sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la cooperativa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

h. **Determinar el tipo de información a recolectada:** el tipo de información que se puede recolectar es la siguiente:
   4. **Historia Laboral**: en cuanto a trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el currículo.
   5. **Historia Educacional**: en cuanto al nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, etc.
   6. **Historia Personal:** Se busca detectar las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con papá y con mamá, (para identificar sus actitudes ante la imagen de autoridad).

i. **Cima:** En esta etapa de la entrevista, se busca obtener información básicamente cualitativa. La intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Las preguntas que más se utilizan son las de tipo abierto y abarcando las áreas de:
   5. Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
   6. Tiempo libre y/o pasatiempos
   7. Área de la salud (informa sí canaliza su tensión hacia sí mismo)
   8. Planes (metas a corto, mediano y largo plazo).

j. **Terminación de la entrevista:** Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar. Se le da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, también es recomendable el que se le solicite si desea agregar algo más.

   Se le dan las gracias por haber colaborado. Se le indica que la decisión de contratación no es sólo del entrevistador, que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Siempre se le debe dar al candidato la idea de que la entrevista valió la pena.

39.3. Verificación de referencia

Esta etapa será llevada a cabo, con el propósito de conocer el historial de trabajo del aspirante al puesto, algunas características positivas y negativas, a través de llamadas telefónicas a las personas que incluyó dentro de las referencias y a las empresas donde laboró anteriormente.

39.4. Evaluación médica

Todo candidato luego de haber pasado el proceso de selección deberá presentar un examen físico realizado por un médico de confianza de la cooperativa. Dentro de la solicitud de empleo habrá una lista de verificación de salud, donde se le pide al candidato que responda preguntas sobre su historial de salud y los accidentes que haya sufrido.

39.5. Decisión de contratar

La decisión final de contratación marca el cierre del proceso de selección y esta responsabilidad recae en la gerencia general o la junta de directores, al tomar la decisión de contratar al candidato que más se ajuste al perfil del puesto; este debe llenar un contrato de trabajo con todas sus especificaciones y se procederá a la calificación del riesgo financiero en alto, medio y bajo.

Capítulo III
Calificación de riesgo financiero

Sección I
Calificación del puesto de trabajo

Artículo 40. Descripción de factores genéricos.
El modelo de evaluación de riesgo para el puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional de la cooperativa, se fundamenta en lo regulado en la **Resolución J.D. /No.11/2015 de la Junta Directiva del IPACOOP**, contiene elementos que permiten determinar el riesgo del puesto en función del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva del puesto de trabajo.

d. **Habilidades:** Busca medir el riesgo producto de la capacidad requerida en el puesto de trabajo para ejecutar los distintos deberes y responsabilidades, adquirido por medio de la educación formal y por la experiencia en la ejecución de puestos anteriores.

e. Esfuerzo: Busca medir el riesgo producto del esfuerzo mental y visual que se requiere en el puesto de trabajo para prevenir el delito de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

f. Responsabilidad: Busca medir el riesgo por los diferentes tipos de responsabilidades en el puesto de trabajo para prevenir el delito de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Calificación genérica del Puesto de Trabajo:

			Ponderación		Nivel de Riesgo		
No.	**Factores Genéricos**	**Calificación**	**Porcentaje**	**Total**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Habilidades		30%		8 -10	4 – 7	1 – 3
2	Esfuerzo		40%		8 -10	4 – 7	1 – 3
3	Responsabilidades		30%		8 -10	4 – 7	1 – 3
	Nivel de calificación		**100%**		**8 -10**	**4 – 7**	**1 – 3**

Sección II
Calificación del trabajador

Artículo 41. Descripción de factores genéricos de riesgo.
El modelo de evaluación de riesgo para los trabajadores en la cooperativa, se fundamenta en lo regulado en la **Resolución J.D. /No.11/2015 de la Junta Directiva del IPACOOP**, contiene elementos que nos permiten desarrollar una guía metodológica para la clasificación de riesgo en función del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva para los trabajadores.

d. Áreas que debe cubrir la clasificación de riesgo en función del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, según el Numeral 3 del Artículo 1. Objetivos, son los siguientes:

   4. Ubicación geográfica de las instalaciones y de los trabajadores.
   5. Productos y servicios que ofrece.
   6. Canales de distribución.

e. Mecanismo de identificación: (Artículo 5. Identificación adecuada, verificación razonable y documentación), dependerá del perfil de riesgo de la cooperativa considerando:

   g. Tipo de persona.
   h. Producto o servicio que ofrece.
   i. Canales de distribución o comercialización.
   j. La ubicación geográfica de las instalaciones y la de los trabajadores.
   k. Beneficiario final.
   l. La verificación debe ocurrir lo antes y razonablemente posible.

f. En el Artículo 9, en el numeral 6 señala: toda nueva relación de cuenta o de contrato, deberá cumplir con una evaluación del perfil financiero y perfil transaccional del trabajador a fin de medir el riesgo de los productos o servicios ofrecidos.

Bajos estas consideraciones la evaluación del perfil de riesgo para prevenir el riesgo de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, se establece seis (6) factores genéricos de riesgo para los trabajadores:

			Ponderación		**Nivel de Riesgo**		
No.	**Factores Genéricos**	**Calificación**	**Porcentaje**	**Total**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Persona		10%		8 -10	4 – 7	1 – 3
2	Productos y servicios		30%		8 -10	4 – 7	1 – 3
3	Canales de distribución		10%		8 -10	4 – 7	1 – 3
4	Ubicación geográfica		20%		8 -10	4 – 7	1 – 3
5	Perfil financiero		20%		8 -10	4 – 7	1 – 3
6	Perfil transaccional		10%		8 -10	4 – 7	1 – 3
	Nivel de calificación		**100%**		**8 -10**	**4 – 7**	**1 – 3**

Los factores genéricos se desdoblan en variables específicas que permite medir la característica y así obtener el resultado en su conjunto y conocer en nivel de riesgo de los trabajadores, para prevenir el riesgo de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Capítulo IV
Educación

Artículo 42. Inducción
A pesar que en el proceso de selección se busca la mayor afinidad del candidato con las exigencias del perfil del puesto, el trabajador recién contratado no puede desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo. Incluso los trabajadores experimentados tienen algo que aprender sobre la organización, su personal, sus normas y sus procedimientos.

En el proceso de inducción se direccionará el perfil del trabajador con el perfil del puesto, para mantener un equilibrio entre las exigencias del mismo y las características que trae el nuevo trabajador y será llevado a cabo por el gerente general, quien orientará al nuevo trabajador en:

k. Historia de la cooperativa.
l. Estructura organizacional.
m. Infraestructura física de las oficinas.
n. Administración.
o. Planes y programas empresariales.
p. Deberes y responsabilidades del puesto.
q. Normas y procedimientos empleados en la cooperativa.
r. Administración del desempeño.
s. Delito financiero. (Ley 23, Decreto Ejecutivo 363, Resolución JD No. 11/2015, Resolución JD No. 8/2015, Resolución JD No. 1/2016). Esta parte será atendida por la Oficial de Cumplimiento.
t. Código de ética.

En un periodo no mayor de 45 días, la gerencia general hará una evaluación de conocimiento sobre el proceso de inducción.

Artículo 43. Proceso de educación
El proceso de educación será continua y busca fortalecer o adquirir nuevos conocimientos que le permitan al trabajador desarrollar eficientemente sus deberes y responsabilidades en el puesto, su proceso conlleva:

43.1. Oportunidades de educación:
Las oportunidades de educación o capacitación son las opciones que tienen la cooperativa para fortalecer los conocimientos de los trabajadores y puede ser a través de:

d. Educación y capacitación permanente promovida por la cooperativa.
e. Educación y capacitación promovida por organismos nacionales e internacionales.
f. Intercambio tecnológico promovido por proveedores nacionales e internacionales.

43.2. Opción para participar

Todos los trabajadores (permanentes y eventuales) deberán participar de actividades de educación y capacitación que se realicen en la cooperativa.

43.3. Participación de las oportunidades de educación o capacitación.
Para la participación de las oportunidades de educación y capacitación a nivel nacional e internacional, se seguirá el procedimiento señalado a continuación:

c. La gerencia general, seleccionará al trabajador que participará en la oportunidad de capacitación.
d. El gerente general autorizará la participación del candidato a la oportunidad existente de educación y capacitación.

Capítulo V
Deberes y derechos del beneficiado

Artículo 44. Compromiso del beneficiario

El trabajador que es seleccionado para participar en una actividad de educación y capacitación se compromete a:

e. Asistir a todas las sesiones de adiestramiento. En caso de que el participante falte sin causa justificada al 20% de las actividades de educación o capacitación, tendrá que asumir el 100% de la inversión realizada.
f. Presentar un informe por escrito al gerente general de los logros y resultados, dentro de un plazo de treinta (30) días de finalizar la educación o capacitación.
g. Continuar prestando servicio a la cooperativa por un período estipulado, según el criterio de la gerencia general o la junta de directores.
h. Entregar copia del material impreso distribuido en el adiestramiento para la biblioteca de la cooperativa.

Artículo 45. Derecho del beneficiario

El trabajador beneficiado con la oportunidad de educación y capacitación gozará de los siguientes derechos:

d. Devengará el salario mientras dure el evento.
e. Conservará su puesto dentro de la cooperativa mientras dure la ausencia.
f. Le será computado los certificados o créditos en la especificación de factores de educación.

Artículo 46. Financiamiento

La cooperativa cubrirá la inversión de las actividades educativas y capacitación de acuerdo con los recursos presupuestales.

Capítulo VI
Creación del plan de desarrollo del trabajador.

Artículo 47. Plan de desarrollo del trabajador:

Un aspecto importantísimo para la administración del desempeño es la elaboración de un plan de desarrollo el cual consiste en un programa permanente de entrenamiento, capacitación y educación del trabajador dependiendo de las necesidades del puesto, los objetivos y estándares establecidos.

Es importante reconocer que todos los trabajadores de la cooperativa, requieren de cierto entrenamiento por fácil que se considere la tarea por ejecutar. Esto ayudará a encontrar las deficiencias y mejorar la capacidad del trabajador para el logro de un trabajo de calidad. Con el plan de desarrollo se pretende:

d. **Mejorar el desempeño en la posición actual:** Esta es la opción obvia cuando el trabajador no se desempeña de acuerdo con los objetivos y estándares establecidos; incluso cuando lo hace satisfactoriamente, la evaluación detectará áreas que pueden ser reforzadas.
e. **Preparar al trabajador para la oportunidad de promoción:** A los trabajadores que muestren potencial, un plan de desarrollo les da la posibilidad de avance, es a menudo un motivador efectivo y un premio para el desempeño exitoso. En cualquier caso, conviene recalcar que no deben confundir las oportunidades de promoción efectiva. Esta última puede depender de diferentes factores, como disponibilidad de puestos, números de candidatos y otras consideraciones.

f. **Enriquecer las experiencias del trabajador en la posición actual:** A través de un proceso de capacitación por fácil y repetitiva que se considere la tarea, esta se puede realizar en forma inconsciente.

Artículo 48. Elaboración de un programa de entrenamiento
Para la elaboración de un programa de entrenamiento en la cooperativa se seguirá el siguiente procedimiento:

48.1. Enfoque organizado
El entrenamiento en la cooperativa será organizado en cuanto a la participación activa del capital humano en los programas y estos serán permanentes. El proceso de organización del entrenamiento conlleva el siguiente procedimiento:

e. **Diagnóstico:** Consiste en determinar las necesidades de entrenamiento del personal de acuerdo al resultado de la evaluación del desempeño o los cambios proyectados dentro de la cooperativa.

f. **Planeación:** Consiste en presentar un programa de lo que se quiere enseñar, con un ordenamiento lógico de cada una de las partes.

g. **Ejecución:** Es la realización práctica del programa de capacitación, desarrollando los aspectos programados en cada una de las unidades.

h. **Evaluación:** se realiza para medir el logro alcanzado en el programa de entrenamiento, como parte del enfoque organizado del entrenamiento.

48.2. Preparación del programa.

Lo más complejo en la elaboración de un programa de entrenamiento depende en gran medida de determinar las necesidades de la parte del puesto para el cual se va a entrenar a la persona.

Es importante conocer que todos los puestos de la cooperativa requieren de cierto entrenamiento por fácil que se considere. Esto ayudará a encontrar las deficiencias y elaborar un programa que se ajuste a la realidad de la cooperativa. El programa de entrenamiento se debe elaborar en tres partes:

d. **Primera parte:** Consiste en elaborar el programa de entrenamiento, el cual debe tomar en cuenta al trabajador a quien va dirigido el mismo.

e. **Segunda parte:** Consiste en la guía para la gerencia general; tiene como finalidad ilustrar a la persona encargada de impartir el programa de entrenamiento, los pasos a seguir en el proceso.

4. Debe escribir detalladamente como se va a impartir el programa, los aspectos que más se debe destacar, cuando se deben aplicar los exámenes, cuales son los resultados esperados y en general, la forma en que se debe llevar a cabo el programa.

5. Se debe ser específico en las recomendaciones e instrucciones relativas en la presentación del programa.

6. La guía debe ser redactada de forma tal que cualquier otra persona pueda trabajar con el programa y con la misma eficacia. La guía del instructor de debe redactar después de haber escrito el programa de entrenamiento.

f. **Tercera parte:** Consiste en los exámenes de evaluación final, al concluir con el programa de entrenamiento, se debe hacer una aplicación de examen escrito o trabajos prácticos que determinen el éxito logrado en el programa.

Artículo 49. Otras formas de entrenamiento
Otra forma de elaborar o establecer los programas de entrenamiento en la cooperativa, es buscar fuentes tales como:

g. **El gobierno:** En todos los países existen dependencias del gobierno, dispuestas a brindar la ayuda necesaria para el entrenamiento a los trabajadores.

h. **Fabricantes de equipos:** Por lo general, el entrenamiento siempre va ligado al uso de un equipo específico, por lo que se hace necesario ponerse en contacto con el proveedor del equipo utilizado, el cual le puede suministrar la información necesaria para la operación del equipo.

i. **Organizaciones de profesionales:** Es bueno contactar con organizaciones o grupos relacionados con le cooperativa con el fin de conocer si tienen información que les puedan dar.

j. **Bibliotecas:** La visita a bibliotecas puede ser de gran ayuda, pues a través de estas se puede tener accesibilidad a exámenes, revistas, artículos relacionados con el entrenamiento empresarial, internet, etc.

k. **Publicaciones técnicas y especializadas:** Pueden dirigirse a los editores de revistas, libros o publicaciones relacionadas con el campo, de manera que le pueda suministrar algún material de utilidad.

l. **Empresas similares:** Seria ideal ponerse en contacto con empresas que realizan actividades similares a la cooperativa y así ver si encuentra algo que pueda ayudarle.

Estas fuentes se deben verificar y ver si es lo que está disponible, anotando cual fuente contiene información útil. Por último, se hace una lista de las fuentes que le proporcionaron literatura y junto a cada una de ellas se anota la descripción del material disponible.

Artículo 50. Manual de entrenamiento
El manual de entrenamiento para un programa cuenta de cuatro (4) unidades de instrucción:

e. **Antecedentes generales:** El propósito es que los trabajadores se familiaricen con el tipo de equipo, programa, procedimiento de la cooperativa, además deberá conocer los diferentes aspectos relacionados con el tema.

   La explicación consiste en diagramas, dibujos de cómo se utiliza el equipo, programas, procedimientos, como están clasificados por área de trabajo y como funciona.

f. **Conocimiento específico:** Para un programa el conocimiento específico es lo importante, porque el trabajador cuando trabaje con una máquina, programas o procesos debe conocerlos; sus características, fallas; para que no se produzca pérdida, tanto humanas como de máquina.

   En caso de que surja un problema, el trabajador pueda encontrar en el manual la manera de reformular el procedimiento para lograr la efectividad en el trabajo. La mayoría de los accidentes dentro de los puestos de trabajo ocurren por no contar con un programa de prevención y descuido de los trabajadores en no seguir los procedimientos.

g. **Como efectuar el trabajo:** Para un trabajador lo principal es conocer dentro del puesto de trabajo las técnicas de operación.

h. **Resumen:** Es muy importante tener a mano, referencias o indicaciones de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer.

El manual debe ser orientado hacia el puesto de trabajo y debe contener las dificultades y cómo puede hacerse una autoevaluación.

Artículo 51. Preparación y redacción del manual de entrenamiento.
Para la preparación y redacción del manual de entrenamiento se deben seguir los siguientes pasos:

h. Haga una investigación en la cooperativa de la necesidad de capacitación por insignificante que parezca en cada puesto de trabajo.
i. Organice los resultados de su investigación.
j. Haga un esbozo preliminar de los temas a cubrir en cada una de los cuatros (4) unidades del manual de entrenamiento.
k. Utilice el esbozo como guía, consulte el material de sus investigaciones y escriba, cada una de las unidades del manual de entrenamiento. Es la parte más difícil de la redacción de un programa de entrenamiento, se escribe todo lo que se tenga en mente. No se preocupe mucho por la puntuación o sintaxis correctas; sólo escriba.
l. Todavía no se moleste en volver a escribir. Haga una primera versión a triple espacio.
m. Lea detenidamente la primera versión.
n. Lea de nuevo versión de cada unidad y haga los cambios necesarios.

Se encontrará que muchas cosas de deben cambiar, incluso párrafos enteros que deberán reorganizarse. Quizás encuentre que su primera versión es demasiado extensa y que se puede condensar, para hacerlo más legibles. Esta revisión todavía es un borrador de la primera versión.

k. Haga mecanografiar la revisión a triple espacio.
l. Lea de nuevo la revisión y modifique aún más. Presente el mensaje con la mayor brevedad e interés posible.
m. Haga un nuevo archivo de la versión y los cambios se señalados sería la segunda versión del documento
n. Siga repitiendo este proceso hasta que llegue a un punto en donde pueda decir: "Esto ya está bien". Escribir es como pintar un cuadro. Primero se hace un esbozo, después comienzan los detalles.
o. Una vez concluida la escritura de cada una de los cuatros (4) unidades, haga un resumen de cada unidad. Usted quizás desee resumir las secciones dentro de cada unidad.
p. Después de cada resumen, escriba un examen para autoevaluación. En cada cuestionario, indique el número de página con la respuesta. También debe escribir la página de las respuestas, que estará al final del manual de entrenamiento.
q. Escriba el examen de ejecución.
r. Escriba el prefacio.
s. Escriba el contenido.
t. Escriba la guía del instructor, con la misma técnica de escritura, mecanografiada y volver a escribir.

Artículo 52. Ejecución de un programa de entrenamiento.

Para la ejecución de un programa de entrenamiento se procede a:

52.1. Principio para la enseñanza.
El facilitador debe ser consciente que las personas no tienen la misma capacidad de asimilación; por lo tanto; se deberá aceptar a la persona como es, su personalidad, y dejar de un lado el aire de superioridad y ser honesto.

El facilitador debe ponerse en el lugar del participante y llevar un trabajo lo más sencillo posible, además debe mantener relaciones con los participantes en el mismo nivel y lo más cercano posible, ya que esto los ayudará a sentirse como persona y presentar cierta confianza o motivación para lograr un mejor programa de entrenamiento.

52.2. Presentación de técnicas para la enseñanza
El lugar de enseñanza debe ser confortable, bien equipado con todo el material didáctico para trabajar, debe tener buena luminosidad, acondicionado de tal manera que los oyentes estén bien y atentos. Es primordial que a los participantes se les equipe de material didáctico, manuales, lápices, cuadernos, etc.

Es importante que el lugar esté equipado con pizarrón, tiza, borradores, retroproyectores, para hacer más factible la orientación - aprendizaje. La posición de colocar los puestos puede ser de tres maneras:

d. La manera tradicional: el facilitador al frente de los participantes.
e. Semicírculo. Esta posición tiene sus ventajas, ya que se pueden ver entre sí los participantes y pueden dar opiniones entre ellos.
f. La técnica de colocar las sillas en un círculo: poniéndose el facilitar en cualquier área del círculo, pareciendo de esta forma un panel; esta técnica no es muy aconsejable cuando se emplean ayudas audiovisuales.

Otras técnicas que se deben considerar en el proceso de enseñanza aprendizaje, son las siguientes:

d. Una introducción: para que el participante tenga una idea de lo que se va a tratar.

e. Expondrá de una manera diáfana a los participantes el material señalado para la jornada de entrenamiento.
f. Hará un compendio de todo lo expuesto por el facilitador anterior si es el caso.

En la primera jornada de entrenamiento, el facilitador debe presentarse y manifestar el por qué ha sido escogido para desarrollar dicha actividad y debe comunicar sus experiencias y destrezas en el campo que se le asignó para instruir.

El facilitador debe expresarse de manera clara, concisa, el por qué, de la orientación y cuáles son los objetivos. Quizás el trabajador, no sienta el interés de tomar esta clase, el facilitador tiene que explicarle las ventajas que tiene, al tomar estas clases, para su desempeño dentro de la cooperativa.

Al participante se le debe llevar a conocer el área donde se va a desenvolver y se le debe explicar claramente que se espera un gran rendimiento en sus labores.

El facilitador debe hacer amena la clase, buscando los mecanismos para que los participantes se sientan interesados en el tema que está desarrollando, además deberá al final hacer énfasis en aquellos aspectos más importantes tratados en los diferentes temas. Después de exponer la lección, se procede a realizar preguntas de ondeo para evaluar el dominio del tema por los participantes, para pasar al siguiente tema.

El facilitador no puede permitir que el tema caiga en especie de monotonía, es importante llevar a los participantes a la planta u oficina para que puedan observar lo que se ha manifestado en clase.

52.3. Uso de medios audiovisuales en el entrenamiento.

Los medios audiovisuales son eficaces en el entrenamiento para dominar la teoría, ya que ayudan a comprender mejor el tema y por otro lado aclara las lagunas que hayan quedado en las mentes de los participantes.

Entre los medios audiovisuales utilizados en el entrenamiento podemos mencionar:

f. Pizarrón: es útil, ya que allí se coloca diagramas y se aclaran puntos.
g. Hoja de gráficas: sirven para conocer más tiempo los trabajos.
h. Tablero de franela: permite presentar al material con colores y de modo atractivo.
i. Proyector de imagen: se utiliza para presenta transparencias en la pared o pantallas.
j. Películas: son muy educativas, eficaces, aunque costosas.

Solamente se han mencionado algunos medios audiovisuales, ya que se pueden emplear muchos otros en la ejecución de un programa de entrenamiento.

52.4. Entrenamiento en la práctica

El entrenamiento práctico, es el aspecto más importante del programa, ya que la fase práctica el propósito del entrenamiento para mejorar los conocimientos y destrezas del trabajador en el desempeño de sus funciones.

La primera consideración para el entrenamiento en la práctica consiste en seleccionar el área adecuada, la cual variará de acuerdo con el programa individual de entrenamiento y se puede dividir en:

c. Entrenamiento en el área física en donde trabaja la persona.
d. Uso de otras áreas que simulen el área de trabajo.

Si el programa está destinado a entrenar a una persona en las operaciones de un equipo específico, el entrenamiento se debe llevar a cabo en el mismo sitio del trabajo real. Debe estar lejos de cualquier distracción, tales como ruidos y tráfico de peatones o vehículos. Se debe seleccionar una hora en que las actividades sean mínimas, y no se debe distraer a otros trabajadores.

Si el trabajador es un operador experimentado del equipo, será más idóneo para desarrollar un programa de entrenamiento en la práctica. Para darle mayor credibilidad al facilitador, es aconsejable que otros operadores experimentados participen en las diferentes fases del entrenamiento en la práctica para reforzar el procedimiento que se trata de mostrar.

El entrenamiento real, en el trabajo debe empezar presentando el equipo, programas o procedimientos para familiarizar al trabajador, se debe explicar las características básicas.

La persona que imparte el entrenamiento en la práctica debe seguir el procedimiento de las tres fases:

d. Demostrar la técnica.
e. Hacer que el participante repita la técnica bajo el cuidado y guía del facilitador.
f. Hacer que el participante efectúe la tarea debidamente sin guía.

52.5. Formulario del plan de desarrollo.

El plan de desarrollo se consigna en un formulario que le permite al supervisor y al trabajador evaluar periódicamente

los resultados del plan, el cual contiene:

c. Actividades acordadas: Las cuales se establecen al inicio del período de evaluación, plasmándose todas las actividades a desarrollar en el área de mejoramiento del puesto, desarrollo y avance y enriquecimiento del puesto.

d. Los resultados obtenidos: Se detallan los resultados que produjeron las actividades acordadas. Sirven de información adicional para la preparación del plan de desarrollo del siguiente período de evaluación.

Formulario del plan de desarrollo.

	Actividades acordadas	Actividades realizadas
Mejora en el puesto		

Desar		

Enriquecimiento		

Artículo 53. Evaluación de un programa de entrenamiento.
Para la evaluación de programa de entrenamiento se pueden aplicar las siguientes técnicas:

53.1. Métodos para evaluar un programa de entrenamiento.
A pesar que los programas de entrenamiento son elaborados siguiendo los procedimientos descritos, es necesario evaluarlos para determinar si el programa es apropiado, para esto se puede comparar con otros dentro del mismo campo, consultando a los fabricantes de equipo, organizaciones de seguridad, organizaciones empresariales, industriales; además el programa debe ser evaluado contra los criterios de evaluación establecidos.

Después de comparar que el programa está actualizado se procederá a evaluar su eficacia, en grupos pequeños, mediante la aplicación de exámenes para verificar si se han alcanzado los objetivos del programa.

53.2. Técnicas para hacer preguntas.
El propósito de hacer preguntas es determinar si el participante ha comprendido los aspectos tratados y reforzar las cosas que no han quedado claras.

Las preguntas se deben hacer primero a todo el grupo y luego dirigirse a un participante en particular, las preguntas deben ser de tipo general o específica, dirigidas a que se conteste una sola cosa.

Las respuestas a las preguntas pueden ser muy directas sí o no, pero el facilitador debe emplear mecanismos para profundizar más en la respuesta, hasta identificar el punto donde está la deficiencia del aprendizaje para retroalimentar esa área deficiente.

Si los participantes hacen preguntas que el facilitador no conoce o que no se relacionen con el tema, se deben administrar y si no se está en capacidad de contestar, se le solicita al participante que espera hasta la próxima jornada, según sea el caso para darle la respuesta.

Se debe estimular a los participantes constantemente para que hagan preguntas, creando una atmósfera de respeto mutuo para que se establezca un diálogo con absoluta franqueza.

53.3. Programa de exámenes y de evaluación.

La razón principal del programa de exámenes y de evaluación, es determinar en qué medida una persona ha comprendido cabalmente la totalidad de los aspectos importantes del entrenamiento. Un análisis de los resultados de los exámenes ayudará a discernir lo que los trabajadores entienden o no entienden, sino, también ayudará a determinar la efectividad de la instrucción.

53.3.1. Tipos de exámenes

Los tipos básicos de exámenes que se pueden aplicar son:

d. Examen escrito: los cuales se pueden dividir en cuatro categorías, estas son:

5. Composición o ensayo. Se le pide al participante que conteste las preguntas por escrito, en forma de composición o ensayo. Este examen es muy difícil de resolver y evaluar.

6. Cierto y falso: es una ayuda muy efectiva para evaluar un programa de entrenamiento, siempre y cuando las preguntas sean lógicas.

7. Llenado o completación: se presenta un enunciado, del cual se omite una o más palabras, en la que se requiere el llenado o completación del espacio.

8. Opciones múltiples: se hace una pregunta o se presenta un enunciado para el cual se escriben tres o cuatro respuestas, el examinado debe elegir la repuesta correcta.

e. Exámenes orales: en el cual se hacen las preguntas, se escucha las respuestas y se hace una evaluación basada en la conversación sostenida; ésta permite aplicar diversos caminos para efectuar las preguntas.

Sus desventajas en que no queda ninguna documentación después de la sesión que indique la profundidad de conocimiento en las respuestas de la persona.

f. Examen de ejecución del trabajo: El facilitador o el supervisor observará al participante mientras efectúa el trabajo para el cual ha sido entrenado y evalúa el éxito de su ejecución. La persona que lleva a cabo el examen debe tener una lista que indique con claridad los aspectos que se deben observar en el cumplimiento del participante.

El programa de examen de evaluación debe contemplar la conservación de registros de los exámenes que le permitan a la cooperativa evaluar los resultados para el desarrollo de programas de entrenamientos, promoción e incentivos a los trabajadores.

Capítulo VII
Otras disposiciones

Artículo 54. Sujeción de la participación

La participación en las actividades de educación y capacitación estarán sujetas a lo regulado por la gerencia general o la junta directores.

Artículo 55. Participación en capacitaciones

Los trabajadores de la cooperativa deberán participar mínimo 10 horas al año en capacitaciones internas y externas.

Artículo 56: Debida Diligencia

Para el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, procesos y gestiones que permiten un conocimiento razonable de los aspectos cuantitativos y cualitativos de los trabajadores se procederá a:

c. Se actualizará la documentación de los trabajadores atendiendo al perfil de riesgo.
d. Se mantendrá revisión permanente para calificar a los trabajadores atendiendo a la matriz de riesgo de seguimiento.

Título VI

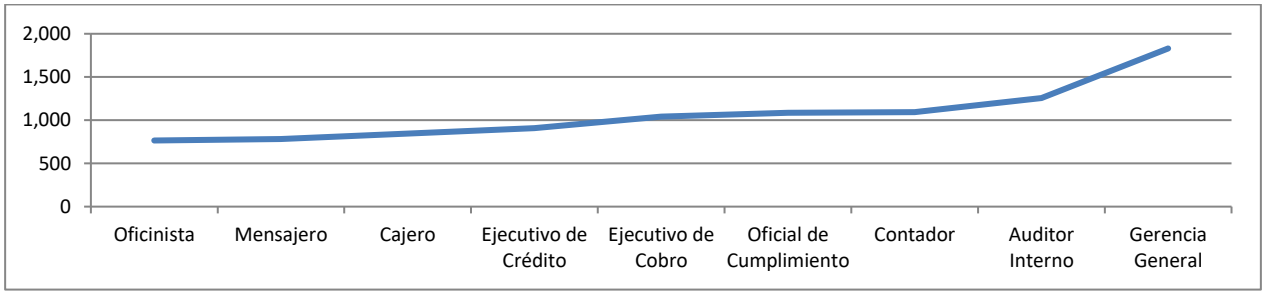
Estrategias y políticas salarial

Capítulo I
Política salarial

Artículo 57. Sistema salarial

La importancia del trabajo de cada trabajador dentro de la empresa cooperativa debe reflejarse en el monto del salario que se paga de modo que las remuneraciones guarden un orden y su distancia relativas proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

En la cooperativa se estableció el **"modelo de línea de tendencia salarial"** como el método para el pago de salario a los trabajadores, el cual permite indicar el monto a pagar a cada uno de los puestos de la empresa de acuerdo con los valores en puntos que obtenga. Según la jerarquía, mediante este mecanismo se conocerá la distribución ascendente o descendente de los salarios de acuerdo con la importancia dentro de la empresa.



Artículo 58. Salario base y tope.

La línea de tendencia salarial estará en función del salario base y tope. La junta de directores evaluará por lo menos cada dos (2) años la escala salarial de la empresa y la ajustará de acuerdo:

a. Las tendencias del mercado laboral externo, estableciendo el salario base o el tope de ser necesario.
b. La relación de activo, ingresos o gastos versus la carga salarial.
c. El salario corresponde al cargo y no a la persona que ocupa el puesto.
d. Debe cumplir con las características según la especificación del perfil del puesto.

Los salarios bases y topes son los siguientes:

Los requerimientos de activo, ingreso o gasto necesario para cubrir los salarios bases y tope del total de los puestos definidos en la estructura organizacional son los siguientes:

Normativa		**Tabla Salarial**	
Relación	**Rango**	**Base/Perfil**	**Tope/Perfil**
Salario/Activo – Mayor	1.20%	9,694,356	13,001,746
Salario/Activo – Menor	1.50%	7,755,485	10,401,397
Salario/Ingresos – Mayor	14.00%	830,945	1,114,435
Salario/Ingresos – Menor	15.00%	775,548	1,040,140
Salario/Gastos – Mayor	16.00%	727,077	975,131
Salario/Gastos – Menor	18.00%	646,290	866,783

Artículo 59. Escala salarial

Los salarios de los trabajadores se regirán por la siguiente escala salarial, tomando en consideración el perfil del puesto, si la persona que ocupa el cargo no cumple con el perfil establecido, el salario a pagar estará en función de la interpolación de los puntos logrados. Escala salarial:

			Tabla de Salario Propuesto para la Empresa según perfil	
PUESTO	**Clave**	**Puntos Según Perfil**	**Base/Perfil**	**Tope/Perfil**
Auditor interno	NA-AI-01	1,256	1,031.26	1,380.19
Oficial de cumplimiento	NA-OC-02	1,086	892.43	1,196.62
Gerencia general	NC-GG-01	1,830	1,500.00	2,000.00
ÀREA OPERACIONES Y SERVICIOS				
Crédito				
Ejecutivo de crédito	NO-AOS-EC-01	908	747.08	1,004.41
Cobro				
Ejecutivo de cobro	NO-AOS-EC-02	1,043	857.32	1,150.19
Atención				
Asistente ejecutiva	NO-AOS-O-03	765	630.30	850.00
ÀREA DE ADMINISTRATIVA Y FINANZAS				
Contabilidad				
Contador	NO-AAF-C-01	1,094	898.97	1,205.26
Caja				
Cajero	NO-AAF-Ca-02	845	695.63	936.38
Mensajería				
Mensajero	NO-Aaf-M-03	781	643.37	867.28

Capítulo II
Política salarial e incentivo

Artículo 60. Consideraciones generales
La política salarial que se aplicará en la cooperativa, tomará en consideración:

a. El cumplimiento de perfil del puesto por el trabajador que lo ocupa.
b. El logro de resultado en la evaluación de desempeño.
c. Antigüedad de trabajar en la empresa.
d. Las condiciones económicas de la cooperativa, la cual se aplicará las siguientes normativas, sobre la partida de salario:

Relación	Rango
Salario/Activo	1.20% a 1.50%
Salario/Ingresos	14.00% a 15.00%
Salario/Gastos	16.00% a 18.00%

Artículo 61. Política salarial
Las políticas salariales que se han establecido en la cooperativa son las siguientes:

a. Salario base: Cada uno de los cargos en la cooperativa, tiene un salario base, de acuerdo a la especificación del perfil del puesto, para lograr dicho salario el trabajador debe:
1. Cumplir todas las características del mismo.
2. Cuando no las cumple se le aplicará la especificación inferior correspondiente del factor genérico que no cumple.
3. Cualquier futuro reclutamiento que se realice para el cargo, se hará partiendo del perfil del puesto y del salario establecido con las consideraciones antes señalada.

b. Salario tope: Cada uno de los cargos existentes en la cooperativa, tiene un salario tope o máximo. De acuerdo a la especificación del puesto, para lograrlo el trabajador debe:
1. Obtener como mínimo un tres (3.0) en la evaluación del desempeño.
2. Superarse profesional a través de los programas de capacitación y desarrollo.
3. Cumplirse por lo menos una de las normativas definidas por la junta de directores, atendiendo a las condiciones económicas de la cooperativa.

c. Tiempo para el incremento salarial: El trabajador que ingrese a la cooperativa con un salario base del cargo; podrá a través de un incremento porcentual aprobado por la junta de directores, aumentar su salario a partir del segundo año, hasta alcanzar su salario tope. Esto dependerá de las condiciones económicas, el cumplimiento de normativas establecidas por la cooperativa, los resultados de la evaluación del desempeño y será efectivo a partir del inicio del ejercicio socioeconómico.

d. Opción para la mejora salarial: El trabajador que ocupe un cargo de menor jerarquía, podrá optar por otro puesto de mayor jerarquía, cuando se produzca la vacante, ajustándose a los requisitos, exigencias de la especificación del perfil del puesto y del proceso de reclutamiento, para mejorar su condición salarial.

Artículo 62. Políticas de incentivos
Las políticas de incentivo se aplicarán tomando en consideración el logro de resultados y el cumplimiento de las normativas económicas de la cooperativa, estas son:

a. **Gratificación:** Los cargos existentes en la empresa tiene una definición del perfil educacional, el trabajador que ocupa el puesto y logra superarse profesionalmente en área afín al puesto y la especialidad no es requisito exigido en el perfil, se le hará una gratificación, este dependerá de las condiciones económicas de la cooperativa, atendiendo a la siguiente tabla.

Superación profesional	Reconocimiento salarial
Diplomado en la especialidad del puesto	B/.30.00
Técnico a nivel universitario	B/.50.00
Licenciatura	B/.70.00
Posgrado	B/.100.00
Maestría	B/.200.00
Doctorado	B/.300.00

En aquellos casos donde el trabajador obtiene el título inferior y sigue superándose el reconocimiento será el diferencial entre los títulos obtenidos. Ejemplo. Si el perfil del puesto requiere de una licenciatura y el trabajador se supera y obtiene un posgrado, el reconocimiento sería de B/.100.00, luego obtiene la Maestría se le reconocerían B/.100.00 adicionales y así sucesivamente.

b. **Ajustes salariales:** La cooperativa anualmente podrá ajustar los salarios a los trabajadores, de acuerdo con los niveles inflacionarios para mantener el poder adquisitivo de los trabajadores. Para el cual se empleará el siguiente procedimiento:
   1. La Sección de Recursos Humanos investigará el nivel inflacionario del país o los ajustes que por Ley se le han hecho al salario mínimo.
   2. La junta de directores establecerá en el presupuesto el porcentaje de ajuste salarial para todos los trabajadores atendiendo al nivel inflacionario o ajustes que por Ley se le ha hecho al salario mínimo.

c. **Incremento salarial:** Cada dos años la cooperativa podrá incrementar los salarios a los trabajadores, de acuerdo a los resultados de rendimiento en la cooperativa, la evaluación del desempeño, la participación del trabajador en sus labores diarias y las condiciones económicas de la empresa. El cual se hará efectivo a partir del inicio del ejercicio socioeconómico. Para cual se empleará el siguiente procedimiento:
   1. Se considerará los ajustes salariales como parte del porcentaje de incremento salarial.
   2. La junta de directores definirá un porcentaje de incremento salarial el cual estará en función del cumplimiento de una de las normativas salario/activo, salario/ingreso o salario/gasto.

d. **Incentivo por tope salarial:** Los trabajadores que están en el tope de salario, recibirán una gratificación proporcional al porcentaje de aumento anual que reciben los otros trabajadores, en la fecha o mes que inicio a trabajar en la cooperativa.

e. **Capacitación**
   1. Los trabajadores serán beneficiados con planes de capacitación y desarrollo, con la finalidad de mejorar su eficiencia y eficacia, para alcanzar la excelencia en el desempeño de sus funciones, el costo de la capacitación la cubrirá la cooperativa.
   2. La cooperativa hará un reconocimiento del 100% de la matricula a los trabajadores que estén estudiando en la universidad una carrera de postgrado o maestría relacionada con el puesto de trabajo. De ser una universidad privada se reconocerá el equivalente de una universidad pública.
   3. Se les otorgara una cuenta por cobrar para estudios superiores relacionados al puesto de trabajo, a los trabajadores permanentes con dos (2) años en adelante de permanencia. El trabajador beneficiado con esta CxC deberá permanecer en el puesto por un mínimo de cinco (5) años posterior a terminar la carrera.

4. Se le otorgara a los trabajadores permanentes un permiso para atender asuntos relacionados a estudios posuniversitarios por un periodo máximo de cuarenta y ocho (48) horas al año.

f. Oportunidad para optar por una vacante: En la promoción de personal, cuando se presente una vacante, los trabajadores permanentes de la empresa serán tomados como la primera alternativa. Los interesados deben cumplir con lo establecido en el proceso de reclutamiento y selección para evaluar las competencias requeridas del puesto.

g. **Antigüedad:** Por trabajo continuo en la cooperativa se le incentivará al trabajador, atendiendo a lo establecido en la siguiente tabla:

Antigüedad	Reconocimiento	Bono
Diez años	Botón de plata	B/.75.00
Quince años	Botón de oro	B/.125.00
Veinte años	Dije de oro	B/.150.00
Veinticinco	Dije de oro	B/.200.00
Treinta	Dije de oro	B/.250.00

h. Días especiales: Por cumpleaños, la empresa le otorgará el día libre, en darse el caso que el día cae domingo se le dará al día siguiente. Aquellos que son días feriados se le otorgará al día siguiente laborable, estos días no serán negociable. El trabajador debe tener menos de diez (10) incapacidades en el año, previo análisis de la gerencia general.

i. **Bono navideño:** se les otorgará a los trabajadores permanentes con más de dos (2) años de labores continuas un bono navideño que represente el 30% del salario. A los trabajadores permanentes con menos de dos (2) años de labores continuas se le otorgará un bono navideño que represente el 10% del salario.

j. **Reconocimiento por fechas por profesión o posición:** se les otorgará a los trabajadores un regalo por la celebración de día de la profesión, por ejemplo: el día del contador, el día del jefe, el día de la secretaria, el día del cajero, el día de recurso humano, el día del abogado, el día del trabajador manual, el día del programador, en los casos que no exista fechas oficiales para una profesión o posición tendrá derecho al reconocimiento.

k. **Día libre:** A los trabajadores que no tengan ausencias ni tardanzas durante un periodo de seis (6) meses desde el inicio del ejercicio socioeconómico, se le otorgará un día libre, negociado entre el trabajador y el empleador.

Título VII
Disposiciones complementarias
Capítulo I
Disposiciones finales

Artículo 63: Riesgos inherentes al Capital Humano.

El riesgo asociado al Capital Humano se enfoca a la posibilidad de ocurrencia de un daño de la imagen o pérdida financiera por deficiencias o fallas asociadas a la actuación de las personas.

a. La participación en la cooperativa de directivos y trabajadores, específicamente lo que desempeñan puestos de trabajo que por sus características no son idóneos para detectar los hechos u operaciones que puedan estar relacionados con los riesgos empresariales o con el delito de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de armas de destrucción masiva.

b. El desinterés de los directivos y trabajadores en participar en los programas de formación que tendrán en cuenta las normas internacionales y la legislación local contra el blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de armas de destrucción masiva, las últimas tendencias de estas actividades delictivas, así como las normas y procedimientos para la administración de los riesgos empresariales.

c. La ejecución de acciones voluntarias e involuntarias, sin valorar el riesgo empresarial o el delito de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y el financiamiento de armas de destrucción masiva inherente a su posición dentro de la cooperativa, afectando la imagen o pérdidas financieras.

Artículo 64. Señales de alerta en el Capital Humano.
Cuando se den algunas de las señales de alerta que describen a continuación, se procederá a realizar una diligencia ampliada o reforzada sobre el Capital Humano:

a. Directivos o trabajadores que omiten reiteradamente los actos preventivos o de debida diligencia a los que están obligados.
b. Directivos o trabajadores que prestan su propia dirección domiciliaria para recibir la documentación del asociado o tercero.
c. Directivos o trabajadores que sin justificación razonable, guardan relación con la naturaleza de su función, efectúan personalmente, en su nombre o a través de sus cuentas, transacciones u operaciones de los asociados o terceros.
d. Trabajadores con un estilo de vida que no corresponde a su nivel de ingresos en la cooperativa. Trabajadores que tiene un estilo de vida o realizan transacciones financieras y de inversión que no corresponden con el monto de sus ingresos (laborales u otros conocidos) sin una justificación clara y razonable.
e. Trabajadores renuentes a disfrutar vacaciones.
f. Trabajadores que con frecuencia permanecen en la oficina más allá de la hora de cierre o concurren a ella por fuera del horario habitual, sin justificación.
g. Trabajadores que con frecuentemente e injustificadamente se ausentan del lugar de trabajo.
h. Trabajadores que muestran un cambio repentino favorable en su estilo económico de vida, sin una justificación clara y razonable.
i. Trabajadores renuentes a aceptar cambios, promociones o accenso en su actividad laboral sin una justificación clara.
j. Trabajadores que evitan ciertos controles internos o de aprobación, establecidos para determinada transacciones, productos o servicios financieros.
k. Trabajadores que frecuentemente tramitan operaciones con excepciones para determinados asociados o terceros.
l. Trabajadores que frecuentemente incurren en errores, descuadres o inconsistencias y sus explicaciones son insuficientes o inadecuadas.
m. Trabajadores que omiten la verificación de identidad de una persona o no se verifican sus datos con los registros suministrados en los formatos o base de datos de la entidad, según tengan asignada estas funciones.
n. Trabajadores principalmente asesores comerciales, que frecuentemente atienden a un mismo asociado o tercero, el cual aparentan no conocerlo o impiden a otros compañeros atender a determinados asociados o terceros.
o. Trabajadores que insisten en realizar reuniones con asociados o terceros en lugares distintos a la oficina, sin justificación alguna, para realizar alguna operación comercial o financiera con el asociado o tercero.
p. Trabajadores que no han comunicado o han ocultado al Oficial de Cumplimiento o Enlace, información relativa a una operación o cambio en el comportamiento de algún asociado o tercero.

q. Trabajadores, principalmente asesores comerciales, que a determinados asociados y terceros los atiende en forma preferencial, exclusiva y permanente o los eximen de ciertos controles, con argumentos tales como: "Es bastante conocido", "Es referenciado de otra cooperativa o entidad", "El solo confía en mi", "Yo le asesoro todos sus negocios" o similares.
r. Trabajadores que constantemente reciben regalos, invitaciones, dádiva, u otros presentes de ciertos asociados o terceros, sin una justificación clara y razonable, o sin estar autorizados por los reglamentos de la organización cooperativa.

Artículo 65: Asuntos no previstos
Los asuntos no previstos en el Manual de Funciones, serán resueltos por la junta de directores de acuerdo con las normas y regulaciones vigentes en la cooperativa en un tiempo no mayor de treinta (30) días calendarios.

Artículo 66: Duda sobre la interpretación y aplicación.
Cualquier duda sobre la interpretación de este manual, será resuelto por la junta de directores en un plazo no mayor de treinta (30) días hábiles. Se prohíbe a los responsables de velar por la aplicación o cumplimiento del presente manual, hacer resumen o extractos para su aplicación.

Artículo 67. Actualización y divulgación

Para una mejor administración de las operaciones que deben ejecutar los trabajadores, la junta de directores, podrá actualizar, modificar, ajustar o precisar el manual, cuando lo estime necesario o por lo menos cada año, para lo cual empleará dos tipos de circulares para su divulgación:

a. **Normativas:** Es la que da a conocer las disposiciones, criterios, políticas en materia de administración del recurso humano, emitidos por la junta de directores y los cambios registrados en la Estructura Organizacional.

b. **Informativa:** Es aquella que tiene como propósito aclarar o precisar la interpretación a una disposición o dar a conocer alguna política cuyo alcance involucre el proceso de administración del recurso humano.

La gerencia general, es la responsable de coordinar las actividades de emisión y difusión de las circulares normativas e informativas, colocadas en un lugar visible por un periodo de quince (15) días calendario, indicando la fecha de entrada en vigencia y le asignará un número secuencial a las mismas, a efecto de llevar un control.

Artículo 68: Aprobación
Este manual, deroga a todas las disposiciones aprobadas por la junta de directores, en materia de administración del recurso humano de la empresa.

Fue aprobado el ____ de _____ de 2023 y entrará en vigencia desde el momento de su aprobación y divulgación para la puesta en práctica y toma conocimiento de los trabajadores.

Presidente Secretario