

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.) UBICADA EN SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

INGRID BEATRIZ CRUZ FLORES	CF09001
SONIA ELIZABETH LÓPEZ MARTÍNEZ	LM09007
BLANCA ESTELA RIVERA CORTEZ	RC06052

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MAYO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretario: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Licda. Marseilles Aquino de Rodríguez (Asesora)

MAYO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por tenerme con bien y brindarme su ayuda guiándome, dándome fe y la sabiduría en los momentos que más lo necesite durante esta etapa linda de mi vida, a mis padres Reina de Rivera y Alberto Rivera, quienes han sido mi apoyo incondicional mi inspiración de superación y mi motor en aquellos momentos en los que sentía desfallecer. A mi hermana Sandra y Milagro Rivera por su apoyo oraciones y consejos brindados en todo momento, a mi esposo Omar Artiga por su apoyo incondicional por hacerme reflexionar en aquellos momentos de desánimo, sobre todo por su amor y comprensión a lo largo de mi carrera universitaria. A mi equipo de trabajo de graduación Ingrid y Sonia, a pesar de los obstáculos que se nos presentaron hemos culminado juntas una parte importante en nuestra vida profesional a la Licda. Marseilles Aquino de Rodríguez, por haber orientado en todo momento nuestro trabajo de graduación de la mejor manera, por sus constantes consejos y sobre todo por sacrificar su tiempo valioso en familia

Blanca Estela Rivera Cortez.

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía y ayudarme a culminar mis estudios universitarios. A mis padres Ana Gladys de Cruz y José Agustín Cruz que con sus esfuerzos y dedicación me apoyaron para hacer esta etapa realidad. A mi hermano Ronal Ernesto Cruz por sus enseñanzas y atención junto a su esposa Milady. A mi Esposo Edwin Antonio Sánchez que ha estado a mi lado incondicionalmente con su comprensión y amor. A toda mi familia y a mi equipo de Trabajo de Graduación Blanca y Sonia que con esfuerzo y obstáculo supimos cubrir esta etapa. A mi asesora Licda. Marseilles Aquino de Rodríguez, por creer en nuestra capacidad y habernos apoyado a ser mejores día a día para finalizar nuestro trabajo.

Ingrid Beatriz Cruz Flores.

En primer lugar a Dios, por ser la luz principal de mi vida y quién guía mi camino, por haberme dado perseverancia, salud y voluntad para culminar mi carrera profesional, a mis padres (Santos López y Luisa de López), que sin su esfuerzo no hubiera sido posible este logro; por su apoyo en el desarrollo de mis estudios; al resto de mi familia (espiritual y de sangre), compañeros y amigos; y a todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron al logro de este éxito. A mi equipo de trabajo de graduación Blanca e Ingrid, por su apoyo incondicional; a nuestra asesora y consejera Licenciada Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez que ha sido guía y apoyo para la realización de este trabajo. A todos y cada uno les agradezco de corazón haber estado conmigo siempre.

Sonia Elizabeth López Martínez.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA Y DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	1
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.	1
1. Antecedentes de las asociaciones cooperativas.....	1
2. Antecedentes de las asociaciones cooperativas en El Salvador.	2
3. Finalidad de las asociaciones cooperativas.	5
4. Características de las asociaciones cooperativas.	5
5. Normas de las asociaciones cooperativas.	6
6. Clasificación de las asociaciones cooperativas.	7
7. Legislación aplicable a la administración de las Cooperativas.	8
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.).....	11
1. Antecedentes.....	11
2. Organización actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador, de Responsabilidad Limitada (ACOFINGES DE R.L.).....	14
3. Visión.....	19
4. Misión.....	19
5. Objetivos.....	19
6. Valores Institucionales.....	19

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2. HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	28
CAPÍTULO II.....	45
DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOFINGES DE R.L.	45
A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	46
1. Método de investigación.	46
2. Tipo de investigación.	46
3. Fuentes de información.	46
4. Técnicas e instrumentos para recolectar la información.....	47
5. Determinación del universo y muestra.	48
6. Tabulación e interpretación de los resultados.	49
B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOFINGES DE R.L. 50	
1. Aspectos generales de la administración de Recursos Humanos de la cooperativa	50
2. Presupuesto y planeación del recurso humano.....	51
3. Análisis, descripción y valuación de puestos	52
4. Pagos y beneficios	52
5. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal	53
6. Capacitación y desarrollo del personal	55
7. Evaluación del desempeño	55
8. Relaciones laborales	55
9. Control del recurso humano	56
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO III	62
PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE	

INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.) UBICADA EN SAN SALVADOR	62
A. CONTENIDO DE LA PROPUESTA	62
B. IMPORTANCIA	66
C. OBJETIVOS	66
D. APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	67
1. Manual de bienvenida	70
2. Descripción de puestos	91
Planeación del recurso humano	113
5. Inducción.....	129
6. Plan de capacitación y desarrollo	131
7. Manual de funciones para la unidad de recursos humanos propuesta.	143
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.) UBICADA EN SAN SALVADOR.....	158
1. Objetivos	158
2. Etapas de aplicación del plan	158
3. Recursos necesarios.	159
4. Presupuestos.	160
5. Cronograma de actividades programadas para la aplicación del plan.	162
BIBLIOGRAFÍA	163
ANEXOS.....	165
ANEXO 1 GUÍA DE PREGUNTAS	166
ANEXO 2 CUESTIONARIOS	171
ANEXO 3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	176
ANEXO 4 LISTA DE COTEJO	183
ANEXO 5 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	185
ANEXO 5 FORMATOS PROPUESTOS PARA ACOFINGES.....	211

RESUMEN

Las cooperativas en nuestro país son una parte importante en el desarrollo económico y social, pretenden buscar la calidad de vida basadas en oportunidades para sus asociados y personal que ayudan al crecimiento económico en la sociedad Salvadoreña.

Se considera que ACONFINGES de R.L. es una de las principales cooperativas de ahorro y crédito que cuenta con el objetivo de contribuir activamente a la superación y mejoramiento socioeconómico de cada uno de sus asociados y empleados. Lo que motivó a proponer el Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración del Recurso Humano para la Cooperativa de manera que permita fortalecer el desempeño del personal que integran la cooperativa.

Para realizar la investigación fue necesaria la colaboración de la Asociación Cooperativa; para determinar las necesidades existentes en cuanto a la administración del recurso humano, se utilizó el cuestionario en combinación con entrevistas y la observación directa, lo que permitió desarrollar la tabulación e interpretación de los datos que evidenciaran la problemática en la función de administración del recurso humano, logrando establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

En base a la información recopilada respecto a la investigación es posible concluir lo siguiente:

- ACOFINGES de R.L. no cuenta con la Unidad de Recursos Humanos dentro de su organigrama no se ha establecido, las diferentes actividades se han delegado a otros puestos dentro de la Cooperativa lo que dificulta que se regulen las funciones del personal, que mejore su desempeño laboral y aumente la calidad de los servicios que le son brindados a sus asociados.
- Dado que el reclutamiento y la selección, son áreas de la administración de Recursos Humanos que se consideran básicas, el hecho de efectuarlas de manera adecuada o no incide directamente en el funcionamiento de

cualquier entidad; al investigar acerca de éstos en la cooperativa se logró constatar que no se lleva un reclutamiento y selección adecuado, no hay alguien plenamente encargado del proceso sino que queda en manos del jefe del área considerando una sobrecarga laboral, el proceso tiene deficiencias en la falta de técnicas adecuadas, no documentación, retroalimentación del mismo, etc.

- En la evaluación del desempeño la cooperativa cuenta con esta herramienta y es aplicada a los empleados teniendo resultados no concretos por no tener lineamientos establecidos al momento de evaluar.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la creación de una Unidad de Recursos Humanos, que ayude a mejorar la calidad de los servicios y una mejora en la gestión de la cooperativa.
- Es importante que se implementen nuevas técnicas y herramientas de reclutamiento y selección, que ayuden a que se integre el personal adecuado al momento de una contratación.
- Actualizar el instrumento de evaluación de desempeño con la finalidad de obtener mejores resultados.

INTRODUCCIÓN

Las herramientas técnicas están desarrolladas de manera tal que se conviertan en una guía básica de aplicación, con la finalidad de aprovechar las ventajas que un buen instructivo tiene para las funciones administrativas de la institución.

El recurso humano es uno de los elementos primordiales de cada organización, debido a que contribuye al crecimiento de toda empresa, es por eso que hoy en día, se enfocan grandes esfuerzos para que el personal realice sus funciones con el mayor empeño posible, brindándole los incentivos que garanticen la identificación de éstos con la organización. Por lo que es necesario utilizar herramientas técnicas que permitan realizar eficientemente la función de administración del recurso humano y todos aquellos factores que afectan al personal, dentro de los que se encuentran: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, sistema de compensaciones, motivación, evaluación del desempeño. Los que deben ser tratados con anticipación y solucionados a la mayor brevedad posible para facilitar el alcance de los objetivos tanto individuales como organización.

Por lo tanto, en este documento se ha desarrollado la investigación titulada:

“Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador, de Responsabilidad Limitada (ACOFINGES de R.L.) Ubicada en San Salvador”

Con esta investigación se pretende proporcionar a las autoridades de la cooperativa una propuesta para el funcionamiento de la administración de manera que le permita lograr eficiencia y eficacia al funcionamiento interno de la cooperativa.

El trabajo de investigación está constituido de la siguiente manera:

Capítulo I: Se incluyen aspectos generales de las asociaciones cooperativas en El Salvador, las generalidades de la cooperativa como el marco legal bajo el cual se rigen, misión, visión y estructura organizativa, así mismo toda la información concerniente a las herramientas técnicas y los aspectos teóricos acerca de la administración de Recursos Humanos.

Capítulo II: Se muestran los instrumentos y técnicas utilizados en la metodología para obtener la información por medio de la investigación de campo; esto permitió realizar un diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra la cooperativa, mediante la interpretación de los datos y así finalmente se proporcionaron conclusiones y recomendaciones en función a sus necesidades.

Capítulo III: Se presenta una propuesta que consiste en proporcionar las herramientas técnicas que requiere la institución, tales como solicitud de empleo, guía de entrevista, formulario para la requisición de personal, e instructivo de inducción lo que permitirá mejorar la situación en la que se encuentra la cooperativa mediante la aplicación de estas.

Se espera que esta investigación represente un valioso aporte para fortalecer la administración del recurso humano en la asociación cooperativa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA Y DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

1. Antecedentes de las asociaciones cooperativas.¹

Una de las primeras experiencias cooperativas data de 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de consumo Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale en 1769, se había fundado la cooperativa de consumo de la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick o "Fenwick Weavers' Society", en East Ayrshire, Escocia. Simultáneamente surgen otras experiencias en Francia, España y otros países europeos. Entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, respectivamente, galés, francés y alemán, los que hicieron una crítica en la que proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos.

La vieja bandera del movimiento cooperativo estaba representada por los 7 colores del arcoíris, que simbolizaba al mismo tiempo la diversidad y la esperanza. El color rojo representaba el fuego y el amor que une a las personas; el anaranjado recordaba a un amanecer glorioso; el amarillo por el color del sol que da luz, calor y vida; el verde representaba la esperanza; el azul celeste figuraba como reflejo de la ilusión; el azul marino o índigo encarnaba el valor que nos impulsa a buscar nuevas rutas; y finalmente el violeta significaba la humildad y la virtud.

Posteriormente, en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, se decidió cambiar la clásica bandera del cooperativismo por una bandera de

¹<https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

fondo blanco con un arcoíris que se rompe para convertirse en palomas en pleno vuelo.

Durante el año 2012 se celebró el año Internacional de las Cooperativas, según lo proclamado por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

El movimiento cooperativo nació en el marco de la revolución industrial, durante el siglo XX para que sus socios en la empresa tengan acceso a mejores condiciones posibles de precio y calidad (cooperativas de consumo), evitando intermediarios, para maximizar las rentas de los cooperativistas.

“Las Cooperativas en el tiempo actual es un recurso para obtener de forma compartida la satisfacción de una necesidad común. Es una alternativa a la solución económica de muchas familias que buscan satisfacer sus necesidades, es una aplicación de la obtención de la “fuerza” mediante la “unión”

2. Antecedentes de las asociaciones cooperativas en El Salvador.²

En el Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda la Cooperativa Algodonera.

Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra la explotación de la clase trabajadora

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

²<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue en 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Con más de 45 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

Cabe resaltar que existe diferencia entre “Asociación Cooperativa” y “Sociedad Cooperativa”:

ASOCIACION COOPERATIVA	SOCIEDAD COOPERATIVA
Cooperativa formada como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento. Responsabilidad limitada con un número variable de miembros ³	Es una Sociedad Mercantil, que se constituye bajo razón social o denominación de capital variable, dividido en aportaciones o acciones, cuya actividad social se presta exclusivamente a favor de sus socios, los que responden limitada o ilimitadamente por las

³ Ley general de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador Decreto No. 339 de 6 de mayo de 1986. Publicado en el D.O. No. 291, del día 14 de mayo de 1986 / Art.1.

<p>Se rigen por: Ley General de Asociaciones Cooperativas, Ley de Creación del INSAFOCOOP, sus Reglamentos y Estatutos.⁴</p>	<p>operaciones sociales, según la forma adoptada.⁵</p> <p>Se rigen por: Código de Comercio y Leyes especiales para cada tipo.⁶</p>
---	--

a) ¿Qué es INSAFOCOOP?

El INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) es la entidad rectora en el país para la promoción, organización y desarrollo cooperativo. Nace el Decreto Legislativo N° 560, del 2 de diciembre de 1969, publicado en el Diario Oficial N° 229, Tomo N° 225, el 9 de diciembre de 1969.

b) Importancia de las asociaciones cooperativas.

1.- Desde el punto de vista individual:

Una Cooperativa muy bien organizada resulta de interés para la integración educativa del individuo, ya que este tipo de organización cumple fines de educación para adultos.

Con el estudio de los principios Cooperativos: "Interés Limitado al capital", "neutralidad política y religiosa" y "estímulo a la educación", la Cooperativa imparte al individuo educación con alto contenido moral y social.⁷

2.- Desde el punto de vista de interés a la Comunidad:

Cuanto más desorganizada se encuentre una comunidad, mayor será la necesidad de la constitución de una Cooperativa.

⁴ Aporte de grupo de investigación.

⁵ Código de Comercio, decreto N°671 de fecha 08 de Mayo de 1970, publicado en el diario oficial N°140 de fecha 31 de Julio de 1970

⁶ Ídem Pág.4 (Nota al pie N° 4)

⁷ Ley general de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador Decreto No. 339 de 6 de mayo de 1986. Publicado en el D.O. No. 291, del día 14 de mayo de 1986 / Art.3.

Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común.

3.- Desde el punto de vista del interés Estatal.

El Estado fomenta la constitución de Cooperativas mediante la Legislación Cooperativa dicta medidas para regularizar su funcionamiento.

3. Finalidad de las asociaciones cooperativas.

Las finalidades que persiguen las asociaciones cooperativas según en Artículo N° 4 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en El Salvador son:

- Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
- Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo;
- Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.⁸

4. Características de las asociaciones cooperativas.

Según la Alianza Cooperativa Internacional las Cooperativas se caracterizan por:

- Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.

⁸<https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf>

- Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa
- Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- El ingreso de los asociados así como su retiro es voluntario.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano.⁹

5. Normas de las asociaciones cooperativas.

Según el Artículo 2, de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en El Salvador, establece toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- Libre adhesión y retiro voluntario.
- Organización y control democrático.
- Interés limitado al capital.
- Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común.
- Fomento de la educación cooperativa.
- Fomento de la integración cooperativa.

⁹<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/conceptos-generales/>

6. Clasificación de las asociaciones cooperativas.

Referente al Capítulo II de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en El Salvador, establece lo siguiente:

Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

a) Cooperativas de producción;

Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Las Cooperativas de Producción, podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- Producción Agrícola.
- Producción Pecuaria.
- Producción Pesquera.
- Producción Agropecuaria.
- Producción Artesanal.
- Producción Industrial o Agro-Industrial

b) Cooperativas de vivienda;

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

c) Cooperativas de servicios.

Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- De Ahorro y Crédito.
- De Transporte.
- De Consumo.

- De Profesionales.
- De Seguros.
- De Educación.
- De Aprovisionamiento.
- De Comercialización.
- De Escolares y Juveniles.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a ser asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones.

Las Cooperativas, en adición a sus actividades propias, podrán combinar simultáneamente varias o todas las actividades indicadas en los artículos anteriores.

El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas regulará las diferencias de organización y funcionamiento de los distintos tipos de Cooperativas.¹⁰

7. Legislación aplicable a la administración de las Cooperativas.

La actividad del cooperativismo en El Salvador se encuentra regulada por un conjunto de leyes dispersas, de tal forma que encontramos las siguientes leyes aplicables al sector cooperativo.

a) Constitución de la Republica

La constitución de 1962 en su artículo No 145, estableció como obligación del Estado el fomentar y proteger a las Asociaciones Cooperativas de tipo económico, cuyo propósito fuera incrementar la riqueza nacional, haciendo un mejor uso de los recursos naturales y humanos, y al mismo tiempo, que propiciaran una justa distribución de los beneficios que se obtuvieren.

¹⁰ Ídem Pág.4 (Nota al pie N°3)

Este artículo fue el que dio lugar a la creación de las leyes que actualmente regulan a las Asociaciones Cooperativas. Este mandato constitucional está ratificado en la vigente Constitución de la República de El Salvador.

En 1983, en los artículos No. 113 y 114 de la Constitución se refiere específicamente al deber del Estado de proteger y fomentar a las Asociaciones Cooperativas, el cual literalmente dice: “El Estado protegerá las Asociaciones Cooperativas facilitando su organización y financiamiento”¹¹

b) Ley de creación del instituto salvadoreño de Fomento Cooperativo.

El Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), fue constituido con el objeto de coordinar y dirigir la actividad cooperativa de El Salvador como un ente de dependencia estatal, entre sus facultades se encuentra:

La ejecución de la Ley general de Asociaciones Cooperativas; iniciar, promover coordinar y supervisar la coordinación y funcionamiento, conocer de la disolución y liquidación, ejercer funciones de inspección y vigilancia de las Asociaciones Cooperativas.

c) Ley General de Asociaciones Cooperativas.¹²

La presente ley es la fuente principal de la regulación cooperativa, en ella se encuentran las regulaciones del título VII capítulo I, referente a las excepciones que gozará el sector cooperativo, específicamente en el artículo 72.

Hace mención de cómo serán concedidos estos privilegios y excepciones a petición de la cooperativa interesada por acuerdo ejecutivo en el Ramo de Economía, total o parcialmente, previa justificación con audiencia del Ministerio de Hacienda, por el plazo de cinco años, a partir de la fecha de su solicitud y prorrogables a petición de la Cooperativa por períodos iguales:

Entre estas excepciones están.

- Excepción del Impuesto sobre la Renta, este literal si se cumple, en las cooperativas en relación al Impuesto sobre la Renta, son responsables del

¹¹Decreto constituyente de la República emitida en 1983, Decreto N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983,

¹² Ídem Pág.4 (Nota al pie N°3)

cumplimiento de la obligación formal, es decir de hacer y presentar el formulario de la declaración del impuesto sobre la renta; sin embargo no tienen una obligación sustantiva, así lo determina la ley.

- Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento y operaciones.

d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)¹³

Con la entrada en vigencia de esta ley, el Artículo 20 establece que los sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyente o de responsable, están las asociaciones cooperativas.

Así mismo el Artículo 46 establece que las cooperativas están exentas del impuesto si estas ofrece servicios de operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por bancos o cualquier otra institución que se encuentre bajo la supervisión de la superintendencia del sistema financiero, asociaciones cooperativas o sociedades cooperativas de ahorro y crédito.

e) Código de Trabajo.¹⁴

El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores la mayoría de Cooperativas se rigen por este código en el cumplimiento de sus artículos en cuanto a las prestaciones para sus trabajadores.

En cuanto a las prestaciones que se les ofrece a los asociados estos están contemplados en los reglamentos internos y políticas de cada cooperativa.

f) Estatutos de la Cooperativa¹⁵

Constituyen las reglamentaciones o conjunto de normas que regulan la vida de la Cooperativa, sirven de guía a los asociados para saber:

- Cuáles son los objetivos y funcionamiento de la Cooperativa
- Cuál debe ser su conducta dentro de ella

¹³Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios, decreto N°296 de fecha 24 de Julio de 1992.

¹⁴Código de Trabajo, decreto N°15 de fecha 23 de Junio de 1972, publicado en el diario oficial N°142 de fecha 31 de Julio de 1972.

¹⁵ ACOFINGES de R.L. Estatutos inscritos en el registro Nacional de Asociaciones de fecha el 01 de diciembre de 2010

- Cuáles son sus deberes y derechos
- Cómo controlar en forma disciplinaria todas las actividades para lograr los objetivos.
- y cómo puede la Cooperativa utilizar los beneficios obtenidos.
- Los Estatutos son de cumplimiento obligatorio para todos los asociados.
- Producción Agrícola;
- Producción Pecuaria;
- Producción Pesquera;
- Producción Agropecuaria;
- Producción Artesanal;
- Producción Industrial o Agro-Industrial

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.)

1. Antecedentes

ACOFINGES Es la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito de la Federación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos de Responsabilidad Limitada, un grupo de Ingenieros, partiendo del principio que la unidad hace la fuerza, decide crear la Cooperativa de Ingenieros.

Constituida el 14 de marzo de 1986, con personalidad jurídica desde el 13 de marzo de 1987 e inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, bajo el No. 13 del Libro 17 del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP.

ACOFINGES, con su lema: "Construyendo Juntos Tu Futuro Hoy", cada vez es más dinámico, eficiente y con una sólida posición financiera y económica. En el 2017, cumple 31 años de existencia, siendo sus fortalezas, entre otras, fomentando la conciencia social y el eficiente empeño de nuestro personal. Con verdadera responsabilidad cooperativista, sigue el compromiso de contribuir al fomento del

desarrollo económico y social de sus miembros asociados, quienes la administran y disfrutan sus beneficios.

Actualmente cuenta con 6,200 asociados activos y 30 empleados.

Principios Cooperativos ¹⁶

Se rigen principios cooperativos que son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

a) Adhesión abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que requiere la condición de asociados, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

b) Control democrático de los asociados

Son controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

c) Participación económica de los asociados

Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, cuales al menos una parte debe ser indivisible; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben la membresía.

¹⁶Ídem pagina 9 (nota al pie N°10)

d) Autonomía e independencia.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua responsabilidad, democracia, igualdad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás

e) Educación, entrenamiento e información.

Brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo

f) Cooperación entre cooperativas

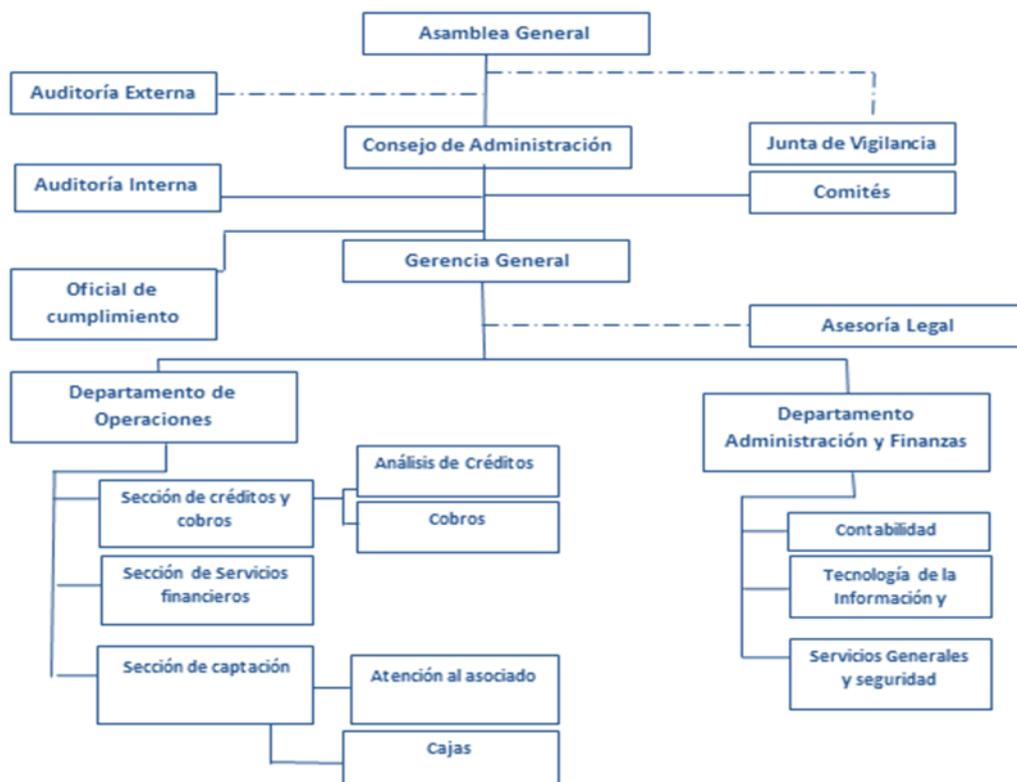
Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

g) Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

2. Organización actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador, de Responsabilidad Limitada (ACOFINGES DE R.L.)

La estructura organizativa formal de ACOFINGES DE R.L. Se muestra en el organigrama.¹⁷



¹⁷ ACOFINGES DE R.L. Memoria de labores 2015.

Cuerpos Directivos:**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

PRESIDENTE

VICE-PRESIDENTE

SECRETARIO

TESORERO

VOCAL

SUPLENTE

SUPLENTE

SUPLENTE

COMITÉ DE CRÉDITOS

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

SUPLENTE

SUPLENTE

COMITÉ DE RECUPERACIÓN DE MORA

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

SUPLENTE

SUPLENTE

COMITÉ DE EDUCACIÓN

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

SUPLENTE

SUPLENTE

JUNTA DE VIGILANCIA

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

SUPLENTE

SUPLENTE

Las funciones generales de cada unidad se presentan a continuación:

a) Asamblea General de Asociados

Definida como la máxima autoridad de la cooperativa. Los acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, y todos los asociados presentes o ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a la ley. Convocados a la asamblea general a todos los asociados una vez por año, para considerar la Memoria de Labores y Balance General en los que refleja la utilidad y actividad cumplida por el consejo de administración.

b) Consejo de Administración

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, que está integrada por miembros electos de la Asamblea General de Asociados para un periodo no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual está regulado en sus estatutos. Su conformación se detalla así: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal y tres suplentes.

c) Junta de Vigilancia

Ejerce la supervisión de las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos de los órganos administrativos así como los empleados. Su integración es por miembros electos por la Asamblea General de Asociados. Está constituido por: Presidente, Secretario, Vocal y dos suplentes

d) Auditoría Externa:

Es nombrado por la Asamblea General de asociados para ser el encargado de examinar y de dar conformidad a los Estados Financieros de la Cooperativa, así como a emitir su dictamen u opinión relativa a la gestión.

e) Comité de Educación

Sus funciones estarán bajo sujeción a las normas y presupuestos que les señale el Consejo de Administración. Su función es el desarrollo de programas de educación cooperativista y adiestramiento entre los asociados, directivos, empleados y demás funcionarios de la Cooperativa. Estará constituido por tres miembros designados por el Consejo de Administración, para un periodo de tres años. La designación incluye a Presidente, Secretaria, Vocal y dos Suplentes

f) Comité de Créditos

Organismo de apoyo integrado por tres miembros propietarios (Presidente, Secretario, Vocal y dos suplentes) elegidos por la Asamblea General para un periodo de tres años. Es responsable de administrar la gestión crediticia, conllevando a la recepción, análisis y resolución sobre las solicitudes de crédito de los asociados, apegado a las políticas de crédito que tenga la cooperativa.

g) Comité de Recuperación de Mora

Electo por el Comité de Administración, brinda apoyo a la gestión de recuperación crediticia para casos excepcionales y de difícil recuperación. Está integrado por: presidente, un secretario un vocal y dos suplentes, nombrados por el consejo de administración, por un periodo de tres años.

h) Gerencia General

Define e implementa estrategias, políticas, normas y todas las disposiciones empresariales necesarias para el adecuado funcionamiento y crecimiento de la Cooperativa, de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

i) Administración y finanzas.

Contabilidad

Área que especifica el desarrollo y los movimientos de las finanzas reflejados en los informes financieros durante un período establecido y bajo el cierre de las operaciones, presentado su conformación en cuanto a la tendencia de las cuentas.

Tecnología de la información

Unidad operativa que lleva a cabo el soporte técnico en las diferentes áreas administrativas de la empresa. Contribuye al manejo sobre la implementación de nuevos software, así como la manipulación de la información y base de datos de los socios.

Servicios generales

Unidad establecida para proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la Cooperativa en materia correspondencia, mensajería en general, y atención al asociado que se encuentren en el interior de la Cooperativa.

j) Operaciones

Créditos y cobros

Su función principal es la recolección de los aportes de cada asociado y desembolsar de caja el dinero que la Cooperativa ha concedido al asociado

Servicios financieros

Es la unidad orgánica responsable de formar y promocionar los servicios de la Cooperativa, captación de ahorros y servicios a los asociados, así como contribuir para la realización de los planes de mercadeo en cada periodo.

Captación

Unidad establecida para proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera los asociados a la hora de su visita

Filosofía

3. Visión

“Ser la mejor Cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados, sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera.”

4. Misión

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos.”

5. Objetivos

- Contribuir activamente a la superación y mejoramiento socio económico de sus asociados.
- Proporcionar servicios personalizados de ahorro y crédito a tasas preferenciales.
- Educación sobre principios de auto ayuda y mutua equidad y emancipación económica y social.

6. Valores Institucionales

Existen un conjunto de valores que todos sus asociados practican para que el trabajo logre dar los mejores resultados, entre estos están:

- Proactividad
- Comunicación
- Trabajo en equipo

- Excelencia en el servicio
- Mejora continua
- Eficiencia
- Compromiso

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a) Antecedentes

La administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y su producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente.¹⁸

“Para que el recurso humano se desenvuelva plenamente y contribuya al logro de los objetivos de la empresa se hace necesario aplicar la administración de forma efectiva en todas las actividades que realiza el personal para el logro de los objetivos de la organización”

La expresión “recursos humanos” hace referencia al personal que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a sus trabajadores. La producción de bienes y servicios no puede ser realizada individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, depende de las empresas para satisfacer sus

¹⁸Rodriguez, S. H. (2006). Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mexico: McGraw-Hill.

necesidades y aspiraciones. La razón es sencilla: los humanos nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las entidades, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las instituciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de empleados y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento. El contexto sobre el que opera la Administración de Recursos Humanos (ARH) está constituido por organizaciones y su personal, dependen de éstos para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones, con un costo mínimo en cuanto a tiempo, esfuerzo, y solución de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos aislados. Surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia del personal que trabajan coordinada y conjuntamente.

La ARH es una especialidad que surgió con el crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX en el año 1920, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las empresas y las personas, para suavizar o aminorar las diferencias entre los objetivos institucionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. A pesar de estar estrechamente interrelacionadas, necesitan un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en desacuerdo. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las

organizaciones crecían desproporcionadamente. Los empleados fueron considerados como fundamentales para el éxito institucional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen para hacer frente a los desafíos. Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH). A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración que se conocen ahora, partía del principio de que debían ser administradas por entidades o por un área central de ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales no son recursos que la empresa consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad empresarial, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.
- Son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

- Son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, hacen inversiones en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso esperando obtener ganancias de estas inversiones en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía¹⁹.
- a) Definiciones**
- Dessler (2009). “Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.”²⁰
 - Arias Galicia (2004) “Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”²¹

b) Importancia

En el ambiente competitivo de las organizaciones el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos. Que de la estructura, Tecnología, recursos financieros y materiales siendo estos solo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia por quienes constituyen la organización.

Las personas son el único factor dinámico de la organización, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción en sus cargos y su iniciativa para generar

¹⁹Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 8a edición, editorial McGraw-Hill, Colombia 2000.

²⁰Dessler, Gary, “Administración de Recursos Humanos” 1a Edición, Editorial, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

²¹Arias Galicia, Fernando; Heredia Espinosa Víctor; “Administración de recursos humanos: para el alto desempeño” 5a Edición, editorial Trillas; año 2004

riquezas repercuten en la productividad, el nivel del servicio al cliente, la reputación y la competitividad constituyen el elemento esencial.²²

Es importante tomar en cuenta evitar errores como los siguientes:

- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Tener una alta rotación de personal.
- Perder el tiempo con entrevistas inútiles.
- Que la organización sea demandada por acciones discriminatorias de su personal.
- Que la organización sea señalada de acuerdo con las leyes de seguridad ocupacional por prácticas inseguras.
- Que algunos de los empleados piensen que sus salarios son injustos o poco equitativos con relación a otros dentro de la organización.
- Que la falta de capacitación del personal limite la eficiencia para el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar.

El recurso humano representa una parte importante dentro de la organización son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito la organización y enfrentar los desafíos que se le presentan para el logro de los objetivos razón por la que se hace necesario administrar efectivamente todas las actividades relativas al personal dentro de las que se encuentra el reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, administración de compensaciones, registro de personal, valuación y evaluación del desempeño, etc. Tratando de conservar la fidelidad del empleado haciéndolo sentir parte de la organización.

b) Objetivos del área de recursos humanos²³

La Administración de Recursos Humanos (ARH), consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

²²Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

²³Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas emociones y actividades grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Cuando se habla de ARH hay algo más en juego, tal como la calidad de vida que tendrá la organización y sus integrantes y el tipo de empleados que la empresa desea cultivar. Los objetivos de la ARH se desprenden de la finalidad de la misma y de lo que se pretende alcanzar

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

c) Políticas²⁴

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

²⁴Idem Pág.24 (Nota al pie N°14)

Políticas de integración de recursos humanos.

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

Políticas de organización de recursos humanos.

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

Políticas de retención de los recursos humanos.

- Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con la moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

Políticas de desarrollo de recursos humanos.

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

Políticas de auditoría de recursos humanos.

- Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

2. HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a) Reclutamiento

i. Conceptos

Según la “Administración de Recursos Humanos” de Idalberto Chiavenato, el reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”²⁵

William B. Werther / Keith Davis define reclutamiento Como: “Proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.”²⁶

Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización.

²⁵Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

²⁶William B. Werther / Keith Davis “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas” edición 6ª.

ii. Importancia del reclutamiento

Resulta beneficioso llevar a cabo un proceso de reclutamiento, en comparación a reclutar y seleccionar a las personas, sin un proceso técnico que garantice la obtención del mejor candidato. Entre las importancias que se le atribuyen el proceso de reclutamiento están:

- Provee la mayor cantidad de candidatos posibles para escoger.
- Brinda la oportunidad de poder comparar el perfil entre los candidatos.
- Disminuye costos y tiempo en el proceso de selección al depurar los candidatos.
- Permite identificar la fuente y medio adecuados de reclutamiento.
- Obliga a definir previamente las competencias necesarias del candidato.

iii. Proceso de reclutamiento²⁷

El proceso de reclutamiento variará de acuerdo a las necesidades y especificaciones de cada organización; y se llevará a cabo únicamente si el responsable de la unidad donde se encuentra la vacante decide llenarla.

El reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.

iv. Fuentes y medios de reclutamiento

Se debe comprender como fuente de reclutamiento:

“Todo aquel sitio, lugar u origen donde posiblemente se encuentre la persona que la organización necesita”²⁸

La fuente de reclutamiento por elegir, depende del perfil del candidato y de la disponibilidad o ubicación de las personas en el mercado de trabajo.

Existen dos fuentes básicas de reclutamiento:

Fuente interna.

La constituyen aquellas personas e información interna de la organización, como:

²⁷Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

²⁸Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

- Inventario de personal interno.
- Registro clasificado de oferentes.
- Recomendaciones de trabajadores internos.

Ventajas de la fuente interna.

- Es económica con relación al reclutamiento externo.
- Es rápida con relación a la fuente externa.
- El nivel de conocimiento que la organización tiene de la persona y viceversa.
- Es fuente de motivación para las personas de la organización.
- Aprovecha las inversiones de capacitación.
- Genera un sano espíritu de competencia entre las personas.
- Da igualdad de oportunidad a todos.
- Crea mayor apertura en la organización.

Desventajas de la fuente interna.

- Dificultad de encontrar en la propia organización, a la persona con las competencias requeridas.
- Puede generar conflicto de intereses, es decir, el gerente puede “hacerse” sólo de personas que no tengan potencial, por temor a que le puedan “ganar liderazgo”.
- Se corre el riesgo de ascender a alguien a un cargo para el cual no está preparado, solamente por la política de la organización de “dar oportunidades”
- Se pierde la oportunidad de traer la experiencia de otras empresas.

Fuentes externas.

Las constituyen, aquellas instituciones, lugares e información que se encuentran fuera de la organización.

Ventajas de la fuente externa.

- Trae gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas diferentes de abordar los problemas internos de la organización.
- Se renueva y enriquece el potencial humano de la organización.
- Se aprovechan las inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas de la fuente externa.

- El tiempo de reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretende cubrir.
- El costo suele ser elevado.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede frustrar a las personas internas, ya que este pasa a percibir barreras que se oponen a su desarrollo profesional en la organización.

Medios de reclutamiento.

Son las formas o mecanismos que utilizan las organizaciones para llegar a las fuentes de reclutamiento, entre estos están:

Los anuncios

- La prensa escrita.
- Radio.
- Televisión.
- Carteles.
- Páginas web.

En términos generales, el proceso de reclutamiento comprende:

Solicitud del personal. Hecha por el jefe de la unidad donde se encuentra la vacante al departamento de recursos humanos, especificando el perfil del puesto.

Publicación interna. El departamento de recursos humanos publica a nivel interno sobre la vacante estipulando los requisitos y el día último para la recepción de solicitudes.

Publicación Externa. De la misma forma anterior, seleccionando previamente los medios a utilizar según convenga.

Selección Preliminar. El departamento de recursos humanos realiza la respectiva revisión de los currículos recibidos y selecciona los que estén más acordes al perfil del puesto.

Convocatoria. Se convoca a los aspirantes para que éstos llenen la solicitud de empleo.

Éste proceso inicia con la decisión de llenar la vacante y finaliza al convocar a los candidatos para que sea presentada la solicitud de empleo, luego inicia la etapa de selección.

b) Selección

i. Conceptos

“Es la elección del individuo entre los reclutados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”²⁹

“Conjunto de actividades que realizan, para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto”³⁰.

Según las definiciones anteriores, se puede ver que la selección no es de forma antojadiza, sino que está regida por un perfil. De ahí, la necesidad de contar con el manual de descripción de puestos.

La selección del personal se realiza de acuerdo a las necesidades de cada organización, al igual que el reclutamiento, son actividades casi permanentes, ambas no pueden iniciarse en el momento que una gerencia de línea solicita llenar una vacante.

ii. Importancia de la selección.

- Se garantiza elegir a la persona competente para un puesto.

²⁹ Ídem Pág.26 (Nota al pie N°15)

³⁰ Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

- Provee de las personas necesarias en el tiempo oportuno.
- Disminuye costos al dotar a la organización de personas eficientes.
- Se agrega valor a la organización al seleccionar personas que ayudaran al logro de la misión organizacional.
- Se obtiene una ventaja competitiva a través de sus personas.
- Permite obtener personas motivadas y enfocadas con la visión.
- Ayuda a obtener personas creativas, orientadas al servicio a la calidad y al trabajo en equipo.
- Busca incrementar el capital intelectual

iii. Requisitos por considerar en la selección.

El responsable de llevar a cabo la selección y contratación de una persona, debe tomar en cuenta una serie de condiciones o requisitos que son determinantes para el éxito de esta.

Entre ellas se mencionan:

- Estudiar cuidadosa y previamente los requisitos que exige el cargo.
- Comparar las características del candidato con el perfil descrito en el manual.
- Elegir cuidadosamente las técnicas por utilizar en el proceso de selección, de acuerdo al puesto.
- Conocer profundamente los procesos, funciones y actividades básicas que se desarrollan en la gerencia hacia dónde va el candidato, a fin de hacer una propuesta con propiedad.
- Revisar que el perfil del candidato esté acorde al salario y prestaciones que la organización ofrece. De lo contrario, el proceso de selección se volvería largo y costoso.

iv. Técnicas de selección.

Son utilizadas tomando en cuenta el tipo de puesto, las circunstancias imperantes en el momento de llevar a cabo la selección y considerando la experiencia que se haya tenido con cada una de ellas.

c) Contratación

Una vez seleccionado el candidato, se procede a la contratación del mismo; ésta no es más que el acto en el cual el candidato y la organización establecen mutuamente un compromiso formal, el cual queda plasmado en un contrato de trabajo, donde se define las obligaciones y derechos de cada parte.

i. Tipos de contratación³¹

Según el código de trabajo de la República de El Salvador, existen dos formas de celebrar el contrato de trabajo, y éstas son:

• Contrato Individual de trabajo.

Es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

• Contrato Colectivo de trabajo.

El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono por la otra.

Todo contrato colectivo de trabajo debe contener:

Lugar y fecha de su otorgamiento;

Nombres completos y generales de quienes lo suscriben y expresión de la calidad en que actúan;

La fecha en que entrará en vigor y su duración;

Las condiciones generales de trabajo que regirán los contratos individuales celebrados o por celebrarse en la empresa o establecimiento;

Cláusula que determinen los derechos y obligaciones de las partes contratantes;

Cláusulas que garanticen su ejecución o eficacia; y

Las demás estipulaciones en que convengan las partes contratantes.

³¹Ídem pagina 11 (nota al pie N°10)

d) Inducción

i. Concepto

La inducción es el proceso por el cual se pretende incorporar y ambientar al nuevo miembro a la cultura y a las actividades de la organización mediante la provisión de toda la información necesaria, a fin de lograr una identificación entre ambos.

El programa de inducción contiene información sobre:³²

La empresa: su historia.

El producto o servicios que ofrece.

Los derechos y obligaciones del personal.

Los términos del contrato de trabajo.

Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.

Las normas y el reglamento interno de trabajo.

Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.

El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.

El supervisor del nuevo empleado (presentación).

Las relaciones del puesto con otros puestos.

La descripción detallada del puesto.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

- El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- Reducción de la cantidad de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.

³² Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

- El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos que se definen en la descripción del puesto que ocupará.

e) Capacitación y desarrollo del personal

“La capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización. En el área de adquisición de conocimiento ha surgido una diferencia sustancial entre los intereses de la organización y los del personal”.³³

Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.³⁴

El adiestramiento por su parte, está orientado al desarrollo de destrezas en habilidades previamente adquiridas, para lo cual se requiere una práctica prolongada para lograr la precisión y rapidez en el desarrollo de su trabajo.

El entrenamiento se considera como toda clase de enseñanza, que se da aquellas personas que poseen ciertas aptitudes innatas, a fin de orientarlas y convertirlas en capacidades productivas en un puesto de trabajo.

i. Objetivos de la capacitación

- Transmitir información o conocimientos a las personas.
- Desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo.
- Modificar y desarrollar actitudes y conductas.
- Incrementar la productividad.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Descubrir el potencial necesario en las personas.
- Se obtiene una ventaja distintiva a través de sus trabajadores.
- Permite obtener personas motivadas y enfocadas con la visión.

ii. Requisitos para el éxito de la capacitación

Para la formación de una persona, se debe tomar en cuenta una serie de condiciones o requisitos. Entre estos están:

- Estar considerados dentro de las políticas de la organización.

³³Idem Pág.32 (Nota al pie N°22)

³⁴Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos 5ta Edición

- Estar planificada.
- Ser continua.
- Partir de un diagnóstico de necesidades.
- Implicar a los formadores.
- Estructurada, organizada y con responsables.
- Tener recursos.
- Metodología y didáctica.
- Evaluada, es decir dando seguimiento a los resultados obtenidos.
- Participativa.

iii. Etapas del proceso de capacitación

- **Diagnóstico organizacional.**

Se realiza un análisis en la organización, en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que puedan ayudar o desfavorecer la planeación y ejecución de la capacitación.

- **Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

El concepto de necesidad en términos generales implica que algo falta. Es la carencia o ausencia de elemento para el funcionamiento eficiente de una organización.

iv. Fuentes de capacitación

Fuentes internas.

- Becas.
- Procedimiento estándar de multiplicación de conocimientos.
- Financiamiento compartido.
- Programas de inducción.

Fuentes externas.

- INSAFORP
- Becas al exterior.
- Organismos internacionales
- Coordinar con otras empresas.
- Ministerio de relaciones exteriores

v. **Tipos de programas de capacitación**

- **Institucionales.** Se imparten a todas las personas o a una parte considerable de ellas. Cuando se trata de una nueva política por implementar en la organización y que a la mayoría o a todos atañe.
- **De desarrollo.** Están relacionados con la formación de las personas de acuerdo a la proyección y los requerimientos a futuro.
- **Estratégicos.** Cuan se trata exclusivamente de aquellas capacitaciones que se relacionan con la misión, visión, valores, productos, servicios y otros.
- **Operativos.** Correspondientes a las funciones específicas del puesto.
- **Mantenimiento.** Estimular la conducta positiva de los trabajadores. Por ejemplo: conductas de servicio, ética, colaboración entre compañeros, entre otros.

f) **Motivación personal**

Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir las conductas hacia el objetivo.³⁵

i. **Teorías Sobre Motivación**³⁶

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

- **La jerarquía de las necesidades (Maslow).**

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

³⁵Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición

³⁶ Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se hallan relativamente satisfechas.

Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. Las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

- **Teoría de los dos factores (Herzberg).**

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con la obligación en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización

plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo llevada a cabo por quien lo desempeña; ampliación o enriquecimiento del puesto horizontal o verticalmente.

- **Modelo situacional de motivación (Victor H.Vroom).**

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

Los objetivos individuales.

La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales medios que conducen a un objetivo final.

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:³⁷

Objetivos personales del individuo: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

³⁷ Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

- **Teoría de la expectativa (Lawler).³⁸**

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

Lawler concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

Si las personas perciben y creen que su desempeño es posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción.

ii. Clima Organizacional

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con su grado de motivación, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa y que influye en sus comportamientos, se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en el personal. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo.

³⁸ Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

El clima organizacional depende del estilo del liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa.³⁹

g) Evaluación del desempeño

i. Conceptos básicos

- En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.
- La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.
- Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

ii. Objetivos de la evaluación de desempeño

En las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
- Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del colaborador y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.⁴⁰

iii. Beneficios de la evaluación del desempeño⁴¹

Los principales son los siguientes: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

³⁹ Idalberto Chiavenato , administración teoría proceso y practica tercera edición McGraw-Hill

⁴⁰ Ídem Pág.27 (Nota al pie N°13)

⁴¹ Ídem Pág.24 (Nota al pie N°14)

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

h) Análisis y descripción de puestos⁴²

Todos los elementos que componen un puesto son importantes porque permite determinar los requisitos que éste exige para su desempeño.

Los objetivos del análisis y descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede citar:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse, etc., para el reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

Las herramientas técnicas se consideran como un pilar en la organización para el éxito o fracaso de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de ella, su importancia radica en el buen funcionamiento que la institución logra progresivamente mediante la realización e implementación de cada una de estas.

⁴² Ídem Pág.27 (Nota al pie N°13)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOFINGES DE R.L.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Permitió establecer contacto con la realidad y conocer la situación actual de la cooperativa.

En la investigación se reunieron datos para analizar la falta de la unidad de recursos humanos y así realizar una propuesta en la que se brinden las herramientas técnicas necesarias que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente que beneficie a los empleados como a la cooperativa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivo General

Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual que facilite establecer las principales deficiencias que presentan las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador, de Responsabilidad Limitada (ACOFINGES DE R.L.).

2. Objetivos Específicos

- Identificar las herramientas técnicas que la Cooperativa ACOFINGES DE R.L. aplica o no en relación a la administración de recursos humanos.
- Conocer si el personal identifica las diferentes herramientas que la administración aplica a su personal.
- Establecer la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, que permita la recolección efectiva de la información que facilite el diagnóstico de la situación en que se encuentra ACOFINGES DE R.L. en lo que respecta al recurso humano.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de investigación.

- Método de análisis.

Tendrá como finalidad descomponer el sujeto de estudio en cada uno de los elementos que lo conforman, para lograr establecer la relación entre ellos y con el sujeto en sí.

El análisis se hizo con el objeto de investigar la relación existente entre el diseño de herramientas técnicas y la función de administración de recursos humanos en ACOFINGES DE R.L.

- Método de síntesis.

Permitió complementar el método de análisis y a la vez relacionar cada uno de los elementos del sujeto de estudio como un todo, luego de haber analizado y establecido las características que lo conforman.

2. Tipo de investigación.

El tipo de investigación utilizada en el estudio fue descriptiva, ayudó analizar por separado cada uno de los elementos que conforman la función de administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción, motivación, etc.), logrando determinar la forma en que afectan el objeto de estudio, a su vez, se hizo una integración de todos los resultados obtenidos, permitiendo establecer las soluciones necesarias a los problemas que afectan a ACOFINGES DE R. L. en lo que respecta a la administración del personal.

La solución a las problemáticas encontradas se enfocó en el diseño de las herramientas técnicas para la función de administración del recurso humano.

3. Fuentes de información.

En la investigación para la obtención de la información se utilizaron las siguientes fuentes:

a) Primarias

Aquí se incluye la información original, recolectada de la investigación de campo a través de la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Dicha información se obtuvo de las personas que integran la cooperativa, entre ellos tenemos:

Jefe de contabilidad

Jefe de operaciones;

Y empleados de las diferentes jefaturas dentro de la Asociación Cooperativa.

a) Secundarias

Durante el estudio se consultaron:

- Libros de administración de recursos humanos
- Trabajos de graduación sobre temas similares
- Libros de leyes relacionados al tema
- Información publicada a la red mundial de internet.

4. Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación que permitieron aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas e instrumentos utilizados están:

a) Técnicas

Encuesta

Fue utilizada para obtener información de los sujetos de estudio sus opiniones, actitudes y/o sugerencias sobre los distintos ítems que se estructuraron y presentaron dentro del cuestionario, el cual fue dirigido al personal que labora en la cooperativa. La encuesta fue realizada a 27 empleados, distribuidos en los diferentes departamentos; cuyo objetivo era el de recolectar información de aspectos específicos de las herramientas técnicas para implementar una unidad de recursos humanos, este proceso se llevó a cabo en horas laborales en jornada de mañana como de la tarde.

Entrevista

En la investigación se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de la información, permitió tener contacto directo con los encargados de cada departamento.

La información obtenida en la entrevista sirvió para complementar la que se obtuvo a través de la encuesta; ayudó al enriquecimiento de la investigación porque se pudieron aclarar muchos aspectos que de otra manera, no hubiese sido posible lograr.

Observación directa

Se hizo uso de esta técnica para observar como los empleados realizan sus actividades en la cooperativa, para lo cual se utilizó la lista de cotejo.

b) Instrumento

Cuestionario

Se utilizó este instrumento como complemento de la técnica de la encuesta, fue elaborado con base a los indicadores establecidos en la operacionalización de las hipótesis. Y en él se plasmaron preguntas cerradas y abiertas así como de selección múltiple, fue contestado por el personal de la cooperativa. (Ver anexo 2)

Guía de entrevista

Esta herramienta fue empleada en el estudio con el fin de obtener información más fidedigna, teniendo contacto directo con el área gerencial, para la ejecución de este instrumento se elaboró un listado de preguntas estructuradas.

5. Determinación del universo y muestra.

a) Universo

Estuvo compuesto por todos los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador, de Responsabilidad Limitada (ACOFINGES de R.L.).

Los elementos del universo de estudio fueron 30 empleados quienes se encuentran en los niveles administrativo y operativo. Distribuido de la siguiente manera:

Área de trabajo	N° de empleados
Atención Asociados	17
Cajeros	2
Administrativos	6
Servicios Varios	2
Coordinadores de departamentos y Gerencia General	3
TOTAL	30

Fuente: Datos proporcionados por ACOFINGES DE R.L.

b) Muestra

Para recopilar la información y efectuar el diagnóstico actual de ACOFINGES DE R.L. se utilizó la muestra tipo poblacional, para esta investigación es finito; es decir de 30 empleados, fue igual al universo y se llevó a cabo a través de un censo; en estadística descriptiva, hace referencia al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

6. Tabulación e interpretación de los resultados.

Al procesar los datos que se recolectaron a través de la encuesta, se utilizaron tablas con distribución de frecuencias y porcentajes que ayudaron a interpretar la información en cada una de las respuestas y se detalló en cada pregunta el objetivo que se pretendía alcanzar.

B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOFINGES DE R.L.

1. Aspectos generales de la administración de Recursos Humanos de la cooperativa

La cooperativa cuenta con un porcentaje bastante alto de personas laborando el 57% de ellos son femeninos, sin embargo es difícil poder determinar por qué la mayoría de los empleados contratados son del género femenino. (Anexo 2, datos personales)

El departamento de atención al asociado es el que cuenta con mayor porcentaje de empleados, estos son los que proporcionan a los asociados una atención más directa, son los encargados de brindar el servicio dentro de la institución, aunque en menor proporción pero no menos importantes los demás integrantes de los departamentos también se encargan de un buen funcionamiento de la administración de la cooperativa b). Un 33% de los empleados son estudiantes universitarios, es decir, que tienen toda la capacidad para poder desempeñar las funciones que sus puestos exige dentro de la institución pero la otra parte al igual que los antes mencionados aunque no tengan un título universitario, tiene el compromiso, la dedicación, la voluntad de aprendizaje para poder desempeñar su trabajo de la mejor manera (Anexo 2, datos personales).

Según las encuestas realizadas dentro de la cooperativa existe estabilidad laboral permitiendo que su personal se sienta bien con su puesto de trabajo.

El proceso administrativo siendo un conjunto de etapas que se interrelacionan por medio de un esfuerzo coordinado para lograr los objetivos del área administrativa de la institución, consta de las etapas mencionadas a continuación: planeación, organización, dirección y control, el entrevistado considera que el proceso administrativo es de gran importancia, por medio de este se pueden aprovechar los recursos de la mejor manera; la planeación como una parte del proceso administrativo enfocado al área de personal no se pone en práctica dentro de la institución, no hay planes de capacitaciones, planes de incentivos, desarrollo profesional de sus empleados. El 67% tienen un título de bachiller.

En la misión de la institución que representa la “razón de ser”, “la visión” y “los valores” a pesar que se cuenta la documentación y es proporcionada al personal, estos manifestaron no tenerlas visibles dentro de la institución, siendo una dificultad para recordar la misión y visión que persiguen alcanzar, un 3% de los empleados no conoce la filosofía de la institución. (Ver anexo 2, pregunta 1 y 2).

Según lo observado en la cooperativa los empleados trabajan aisladamente, buscando los objetivos individuales de sus puestos de trabajos y no los armonizan con los objetivos de la institución, muchas veces difieren los objetivos entre jefes y colaboradores, por lo anterior la cooperativa necesita un modelo de dirección que permita que los empleados armonicen con las demandas de toda la institución para lograr la integración por medio de la dirección.

En la última fase que se dialogó en la entrevista, el control que es un seguimiento de las etapas anteriores en la cual se da la verificación de los planes que tienen que realizarse en la fase de planeación se encuentran en deficiencia, como anteriormente se ha mencionado muchas decisiones se toman por intuición y no porque haya un plan establecido, por consiguiente el control solo se lleva a cabo para algunas actividades que se realizan en la institución.

2. Presupuesto y planeación del recurso humano

La planeación de recursos humanos como una técnica para determinar la provisión y demanda de empleados para suministrarle a la organización, no se realiza de la forma adecuada en la institución, aunque de cierta manera haya un comunicado para atraer a las personas a laborar a la cooperativa en la encuesta realizada la mayor parte de personas respondió que ingresaron a la institución por medio de la recomendación, por lo cual no se le dio el seguimiento adecuado de reclutamiento, selección y contratación (ver anexo 3, pregunta No.5).

El área de recursos humanos que es el encargado del presupuesto y planeación, así como del control de los empleados, reclutamiento, selección y contratación, capacitación, evaluación del desempeño y compensaciones, es una parte clave para el éxito de la institución, dado que contribuye al buen funcionamiento y al logro de los objetivos institucionales, además el presupuesto permite que la institución de prioridad a las actividades más importantes y asigne los recursos a cada una de ellas, en la recolección de la información mediante las encuestas y como complemento en

la entrevista se determinó que no tienen un departamento encargado del personal dentro de la estructura organizativa de la cooperativa, no cuenta con un espacio físico adecuado para que la persona a la que se le asigne las actividades las desempeñe bien.(ver anexo3 , pregunta No. 4).

3. Análisis, descripción y valuación de puestos

Esta es una técnica muy importante para establecer las funciones y el valor que amerita un puesto de trabajo en toda institución y con base a la recolección de la información mediante la encuesta se determinó que en la cooperativa se poseen manuales pero que estos no son socializados por ser muy generales no acordes al giro de la Cooperativa, lo que dificultad realizar un análisis y descripción de cada uno de los puestos, generando que los empleados no conozcan las funciones específicas de los puestos que desempeñan. (Ver anexo 2, pregunta No.11)

En toda organización es necesario realizar evaluaciones, generales como específicas, para conocer en qué medida se logran cumplir los objetivos organizacionales. Los empleados de Acofinges de R. L., de acuerdo a la encuesta y entrevista realizada el personal en general no es sometido a evaluaciones periódicas solo es evaluado una vez con el objetivo de aplicar una escala salarial (ver anexo 2, pregunta No.15), lo que provoca que la Cooperativa no pueda establecer si los objetivos de cada puesto son alcanzados y a su vez impiden supervisar efectivamente el rendimiento de cada uno.

4. Pagos y beneficios

Lo relacionado con esta actividad acorde con los sueldos y las prestaciones que son los beneficios que se le otorgan a los empleados por el servicio proporcionado a la institución, permitiendo la satisfacción de estos y ayudando a mantener empleados satisfechos y motivados.

Según los datos obtenidos en la encuesta el promedio de los encuestados manifiestan que si reciben los beneficios de ley más adicionales (Ver anexo 2, pregunta, 19, 20 y 21).

En cuanto a los incentivos la opinión de la mayoría del personal encuestado, manifestaron que en la institución se les otorga incentivos de tardes libres, permisos

remunerados, convivio anual, pero que estos incentivos no son para todo el personal contribuyendo a que los que no los reciben se desmotiven.

El otorgamiento de reconocimientos sean estos de índole económico o no contribuyen en alguna medida a un mejor desarrollo de las funciones laborales, siendo un beneficio para el empleado como para la institución.

Según los resultados obtenidos en la entrevista, la cooperativa no cuenta con un sistema de compensaciones ni de incentivos para todo el personal.

5. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal

El proceso de selección y contratación de personal es muy importante para cualquier institución, estas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito deseado en su organización; según la entrevista realizada a la persona encargada de gestionar la selección y contratación del personal de la cooperativa se comprobó que esta no cuenta con un proceso establecido para llevar a cabo esta actividad que es tan importante, debido a que no cuentan con los conocimientos, herramientas ni los medios adecuados para llevar a cabo, la selección y contratación las realizan por medio de terceros.

(Ver anexo 3, pregunta 8, 9,11).

a) Reclutamiento

Este proceso solo se realiza al momento que nace la necesidad de cubrir una plaza vacante y esta se da a conocer a través de un contacto dentro de la cooperativa.

Según pregunta del cuestionario realizada a los empleados de las diferentes unidades sobre que fuentes se utilizaron para su reclutamiento se logró comprobar lo manifestado en la entrevista, en la cooperativa no se cuenta con un proceso de reclutamiento definido para incorporar personal nuevo, con base a los resultados obtenidos en la interrogante, más del 63% de sus empleados ingresaron a la institución por medio de la recomendación (ver anexo 2, pregunta 6). lo que confirma que la cooperativa no cuenta con los medios de reclutamiento adecuados y por ello es necesario establecer medios efectivos para la convocatoria de personas que posean, características, cualidades, destrezas y habilidades necesarias para cubrir el puesto que se requiera en la institución.

b) Selección

En cuanto a la selección del candidato no se aplican las herramientas ni las evaluaciones necesarias que determinen que el candidato es el idóneo para la plaza, la información obtenida en la entrevista a cerca de cuales técnicas de selección del personal utilizan se comprobó que solo se utiliza para este proceso, la obtención de curriculum vitae y la realización de entrevistas a los candidatos, por no contar con más opciones definidas que le permita realizar pruebas , ya sea de habilidades, conocimientos, etc para tomar la decisión final.

Y según los datos obtenidos en la entrevista se refleja que la cooperativa no cuenta con un proceso establecido de selección de personal, si bien la mayoría de los 30 encuestados un 80% contestó que fueron seleccionados mediante una entrevista, así mismo un 67% afirmó que solo presento la documentación personal. (Ver anexo 2, pregunta 7).

c) Contratación

Así mismo para la contratación no hay un proceso establecido formalmente el encargado de recursos humanos expresó que quien toma la decisión de quien contratar o no, es la gerencia y que él solo se limita a realizar los procedimientos anteriores a la contratación en las ocasiones en que estos se han realizado, además elabora el contrato cuando gerencia ya ha tomado la decisión de contratar al candidato. (Ver anexo 2, pregunta 11,12)

d) Inducción

Por último en relación a la inducción al realizar la entrevista y preguntar quién es el encargado de orientar al nuevo empleado se manifestó que depende al área que vaya, no hay una persona especifica que lo haga, a la nueva persona se le informa de sus funciones a realizar (Ver anexo 2 preguntas 09 y 10).

Con toda la información obtenida en la encuesta como en la entrevista se logró comprobar que la cooperativa no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal es conveniente que la cooperativa pueda solventar y de esta forma ingresar personal altamente capacitado y con deseos de hacer bien su trabajo en beneficio de la institución.

6. Capacitación y desarrollo del personal

Capacitación

Como ya se ha mencionado anteriormente el recurso humano desempeña un papel determinante en el éxito de una institución, se invierte con la finalidad de tener personal capacitado proporcionando así la calidad de los servicios que prestan.

En Acofinges de R.L. el 63% de los encuestados manifestaron recibir capacitaciones por aprendizaje (ver anexo 2, pregunta 12).

Lo anterior establece que los empleados de la cooperativa están siendo capacitados en algunas áreas relacionadas a las funciones que desempeñan en la institución, sin embargo es necesario la aplicación de procesos previos dentro de la administración del recurso humano, que faciliten detectar las necesidades de capacitación y programación de las mismas.

7. Evaluación del desempeño

La Cooperativa no cuenta con evaluaciones del desempeño periódicamente, carece de un instrumento que facilite conocer si su personal está desempeñando sus funciones y responsabilidades, si existen deficiencias laborales y si se requiere capacitación para mejorar del desempeño del personal.

8. Relaciones laborales

En la cooperativa se estipulan los derechos y obligaciones regulando la relación laboral, dicho documento que es la parte legal y el sueldo establecido son los elementos importante de una relación laboral, esto permite decir que efectivamente el trabajador se encuentra dentro de ella, dicha relación al empleador le permite establecer una relación de orden, obediencia y ubicación de la fuerza de trabajo y por consiguiente la toma de decisiones con sus colaboradores y a estos la seguridad de cumplimiento de sus derechos laborales. (Ver anexo 2 pregunta 8, 4,5)

La cooperativa provee las prestaciones y el salario establecido en el contrato de trabajo que le corresponde a su personal, tratando de mantener una equidad de ambas partes para poder lograr un mejor desarrollo dentro de la organización aun cuando se encuentra cierta cantidad de empleados que ha manifestado que realizan algunas actividades que no le competen en su puesto de trabajo.

9. Control del recurso humano

Es importante que la cooperativa cuente con un registro de personal, que facilite la administración del mismo, en el cual se registren todos los aspectos relacionados con cada empleado.

Los registros que la cooperativa realiza son el control de entradas y salida por medio de biométrico. (Ver anexo 3, pregunta 30 entrevista), permisos elaborados manualmente que se documentan en el expediente de cada empleado.

Con lo anterior se establece que el control es aplicado a todos los miembros de la institución, sin embargo la información generada no contribuye a la detección de desviaciones en el desarrollo de las actividades, no es un sistema que proporcione seguridad y que le permita a la cooperativa hacer uso fiable de la información y que ayude al cumplimiento de las normas de trabajo ya establecidas.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- ✓ La cooperativa, no cuenta en si con una Unidad de Recursos Humanos, puesto que dentro de su organigrama no se encuentra contemplado; y pese a que sus funciones básicas hayan sido delegadas a personal de otros puestos de la cooperativa, como trabajadores de la misma coinciden en la necesidad de crear una unidad de Recursos Humanos para que regule las funciones del personal que mejore su desempeño y aumente la calidad de los servicios.
- ✓ Dado que el reclutamiento y la selección, son áreas de la administración de Recursos Humanos que se consideran básicas, el hecho de efectuarlas de manera adecuada o no incide directamente en el funcionamiento de cualquier entidad; al investigar acerca de éstos en la cooperativa se logró constatar que no se lleva un reclutamiento y selección adecuado, no hay alguien plenamente encargado del proceso sino que queda en manos del jefe del área considerando una sobrecarga laboral, el proceso tiene deficiencias en la falta de técnicas adecuadas, no documentación, retroalimentación del mismo, etc.
- ✓ La cooperativa no cuenta con las herramientas técnicas ni con el espacio físico adecuado para el buen funcionamiento, debido a que la persona encargada no tiene el apoyo suficiente para poder tomar decisiones que permitan lograr juntamente con los empleados la estrategia organizacional.
- ✓ En la cooperativa cuentan con un contrato laboral que permite una estrecha relación entre el empleado y el empleador, sin embargo la comunicación no es suficiente para lograr los objetivos institucionales.
- ✓ Una de las fuentes utilizada para el reclutamiento es la recomendación por los mismos empleados. Consideran que de esta forma obtienen a los candidatos

conocidos y confiables, pero no así por la capacidad y el rendimiento que se requiere para que una persona sea contratada.

- ✓ El proceso de inducción no es el más adecuado el nuevo empleado no recibe el proceso de acuerdo a las necesidades de integración al ambiente de trabajo, debido a que no tienen diseñado un manual de inducción completo que los oriente.
- ✓ En la evaluación del desempeño la cooperativa cuenta con esta herramienta y es aplicada a los empleados teniendo resultados no concretos por no tener lineamientos establecidos al momento de evaluar.

2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda la creación de una Unidad de Recursos Humanos, que ayude a mejorar la calidad de los servicios y una mejora en la gestión de la cooperativa.
- ✓ Es importante que se implementen nuevas técnicas y herramientas de reclutamiento y selección, que ayuden a que se integre el personal adecuado al momento de una contratación.
- ✓ Brindar a la unidad de recursos humanos las herramientas técnicas y el espacio físico en el cual se pueda desempeñar, además un documento donde se encuentre claramente las funciones que le competen según la jerarquía en la que se encuentre ubicado en la estructura organizativa.
- ✓ Fortalecer las relaciones interpersonales para conocer los diferentes puntos de vistas de los empleados, además los jefes deben de tener actitudes equilibradas con el equipo de trabajo en la cooperativa.
- ✓ Identificar a los posibles candidatos dentro de la cooperativa, para luego utilizar el reclutamiento externo y así obtener más candidatos para ser sometidos al proceso de selección.
- ✓ Elaborar el manual de inducción que permita realizar el proceso adecuado para el personal nuevo en la cooperativa.
- ✓ Actualizar el instrumento de evaluación de desempeño con la finalidad de obtener mejores resultados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.) UBICADA EN SAN SALVADOR

El presente capítulo contiene la propuesta de las herramientas técnicas para la administración del talento humano, así mismo se propone la creación del Departamento de Recursos Humanos, haciendo énfasis en las necesidades que la Cooperativa tiene de mejorar el desempeño del personal y con ello se busca dar un mejor servicio de calidad a los diferentes usuarios.

A. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Mediante la necesidad de fortalecer la administración del recurso humano en ACOFINGES DE R.L. para realizar de forma eficiente las funciones que competen a dicha unidad. Se propone el diseño de las siguientes herramientas técnicas para reforzar el desarrollo de las funciones, el cual contiene:

1. Reestructuración de la estructura organizativa
2. Manual de Bienvenida
3. Descripción de puestos
4. Planeación del recurso humano
5. Reclutamiento, Selección y Contratación
6. Inducción
7. Plan de capacitación y desarrollo.
8. Manual de funciones para la unidad de recursos humanos y unidades propuestas.

Visión del Departamento de Recursos Humanos

Ser un departamento orientado a desarrollar el potencial de cada empleado con la finalidad de que alcancen la máxima productividad y rentabilidad en menos tiempo,

logrando así, apoyar los procesos administrativos mediante una efectiva y eficiente selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo del recurso humano, que logre optimizar la integración, motivación y medición del desempeño de los empleados en la Cooperativa.

Misión del Departamento de Recursos Humanos

Proveer a la Cooperativa, con una actitud solidaria, de cooperación, lealtad y responsabilidad, como un ente rector, que controle y ejecute la gestión del potencial humano, con la visión de reclutar y retener el personal más idóneo con la ayuda de programas motivacionales de recursos humanos que maximice el mejoramiento y la constancia en el desempeño laboral, logrando así un nivel de esfuerzo y perseverancia más alto, enfocado hacia el logro de metas y objetivos.

Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo General.

Crear el departamento de recursos humanos que sea el encargado de reclutar y seleccionar el personal idóneo, capacitándolo periódicamente, para el logro de los objetivos por medio de trabajo con un espíritu de colaboración, dándoles el entrenamiento necesario para desarrollar sus aptitudes, destrezas, actitudes y deseos de superación.

Objetivos Específicos.

- Explorar alternativas para encontrar las mejores técnicas de selección y reclutamiento del personal.
- Elevar la productividad del personal, por medio de la capacitación permanente, para promover la eficacia y la eficiencia.
- Proporcionar de manera eficiente las condiciones de higiene y seguridad para mantener un ambiente adecuado en el trabajo.
- Implementar de manera certera los métodos de reclutamiento y selección del personal.
- Establecer políticas para ejecutar las funciones de selección y contratación.

Políticas del Departamento de Recursos Humanos.

Provisión del personal

- La cooperativa seleccionara a los candidatos con mejores prospectos y propuestas laborales que considere conveniente para conformar su equipo humano.
- El departamento de recursos humanos suministrará los mecanismos necesarios para capacitación y desarrollo de todos los empleados, independientemente del tipo de puesto ejercido.

Conservación y Desarrollo.

- Planteara acciones hacia la formación humana y técnica previendo el desarrollo del personal y contribuyendo a generar valor a la cooperativa.
- Considerando las capacidades y habilidades de cada empleado, incentivara el trabajo en equipo y el liderazgo asegurando un ambiente laboral adecuado.

Evaluación del Desempeño.

- Desarrollará un proceso de evaluación que proporcione datos sobre el desempeño del empleado, proponiendo acciones que tiendan hacia la solución de las situaciones presentadas a partir del diagnóstico revelado.

Comprometidos con el bienestar del individuo y con proveer oportunidades de amplia participación en el desarrollo de la sociedad, las cooperativas creadas sobre estas premisas y conceptos deben usar prácticas operacionales que sean consistentes con los principios tradicionales y los valores inherentes a estos.

Ética: El desempeño de las labores de cada miembro de la Institución es realizado basándose en los valores de la misma.

Participación: La participación del empleado en su desarrollo laboral, en la toma de decisiones dentro de la cooperativa se considera como un valor dentro de la cooperativa.

Responsabilidad: El compromiso como trabajador de la cooperativa, es cumplir las obligaciones a tiempo y con calidad.

Solidaridad en el trabajo en equipo: El servicio de calidad es un compromiso de todos para su consecución, la coordinación y el trabajo en equipo constituyen una de las fortalezas principales de la cooperativa.

Lealtad: Actuar con fidelidad a la cooperativa.

Amabilidad: Tratar cortésmente a los clientes o usuarios de la cooperativa.

Compañerismo: Clase de vínculo entre compañeros, así como la situación de armonía y buena correspondencia entre ellos.

Respeto: Hacia los compañeros de trabajo, como a los usuarios de la Institución.

Confianza: Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos.

Disciplina: La manera de actuar debe ser ordenada por parte de todos los empleados y jefes; un comportamiento que muestre la calidad de los servicios que ofrecen, y la disponibilidad de realizarlos de la manera más eficiente.

Honestidad: Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Puede entenderse también como el respeto a la verdad en relación a los hechos con las personas y consigo mismo.

B. IMPORTANCIA

Las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos permitirán a ACOFINGES DE R.L. solucionar las diferentes necesidades que garanticen el éxito de la cooperativa.

La importancia del modelo radica en fortalecer el desarrollo de las diferentes actividades administrativas, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas por medio de la eficiencia de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que ayuden a la empresa a obtener un desarrollo competitivo a nivel nacional.

C. OBJETIVOS

Generales

Diseñar herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos que se ajusten a las necesidades de ACOFINGES DE R.L. a fin de mejorar el desempeño de la cooperativa.

Específicos

- Proponer herramientas técnicas administrativas para la ejecución de las funciones asignadas a la unidad de recursos humanos de la estructura organizativa de la Cooperativa.
- Crear herramientas técnicas que garanticen la simplificación del trabajo, la coordinación y optimización de las funciones y los recursos.
- Especificar las actividades necesarias para implementar la propuesta de herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en ACOFINGES DE R.L.

D. APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

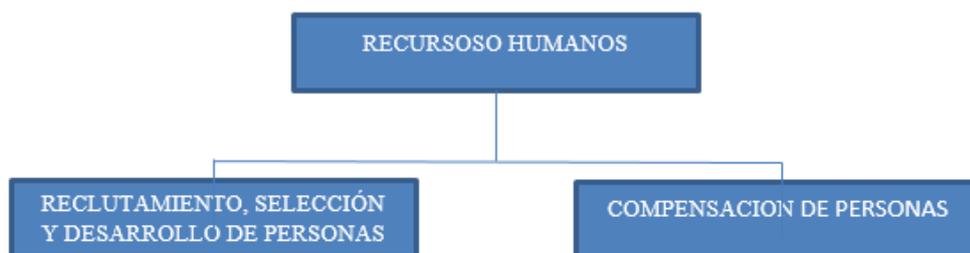
La investigación que fue realizada en ACOFINGES de R.L., nos dio a conocer la necesidad que tiene la institución de crearle un Departamento de Recursos Humanos que permita mejorar las contribuciones productivas del personal de la Cooperativa. La capacidad, los recursos y las necesidades de la institución dieron la pauta para definir su estructura y poder determinar el número de personas que lo conformaran, el departamento constara de una jefatura y dos dependencias las cuales son: Sección de reclutamiento, selección y desarrollo de personas, y sección de compensación de personas.

El número de personas que se distribuirá en el departamento será de tres personas, organizadas de la siguiente manera:

Jefatura: Un jefe de personal.

Sección de Reclutamiento, Selección y desarrollo de personas: Una persona.

Sección de compensación de personas: Una persona.



Dentro de su departamento el Jefe de Recursos Humano realiza la actividad básica de la organización, en el organigrama del Departamento de Recursos Humanos se muestra que la autoridad máxima será constituida por el jefe, y a la vez tendrá autoridad de línea sobre la Sección de Reclutamiento, Selección y desarrollo, así como de la Sección compensación de personas; en cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad el área estará bajo la subordinación de Administración y Finanzas, en su relación con los otros jefes de línea el Departamento de Recursos Humanos tendrá que ocuparse de todos los aspectos relacionados con personal de la

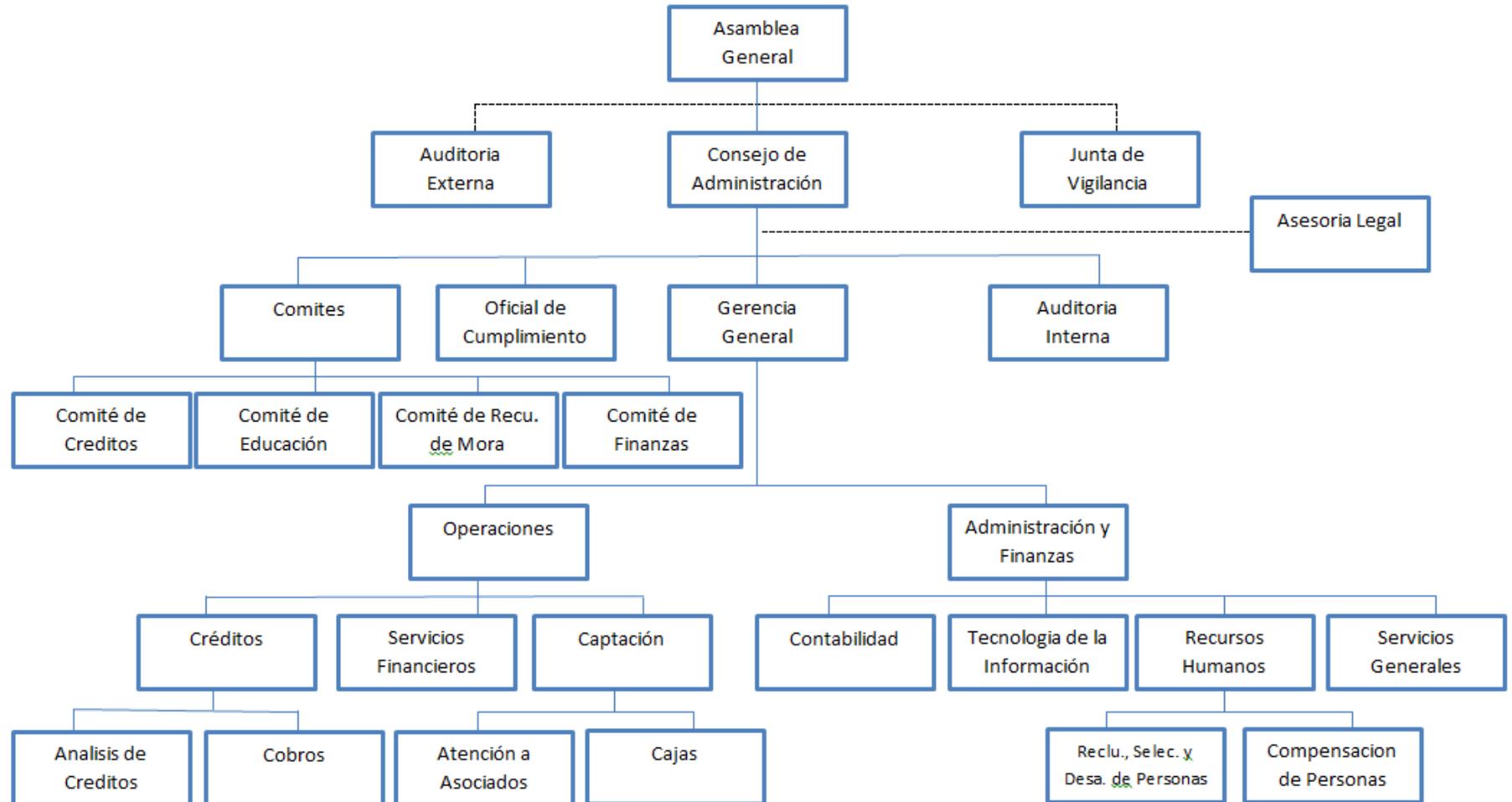
Cooperativa. La Sección de Reclutamiento, Selección y Desarrollo de personas, se encargara de todo lo referente a atraer candidatos, seleccionar y contratar los idóneos para ocupar un puesto, así como diseño y análisis de cargo; también es el encargado esta sección de la inducción, capacitación, el desarrollo y fomento del clima organizacional, higiene y seguridad ocupacional, evaluación del desempeño y se encuentra bajo el mando del jefe del departamento de recursos humanos. La sección de Compensación de personas encargado de efectuar los pagos y revisar planillas de los empleados de la Cooperativa.

La sección de reclutamiento selección y desarrollo de personas aplicara las siguientes herramientas técnicas.

1. Planeación del recurso humano
2. Reclutamiento, Selección y Contratación
3. Manual de Bienvenida
4. Proceso de Inducción
5. Manual de descripción de puestos
6. Plan de capacitación y desarrollo.

La sección de compensación de personas es la encargada de velar por la parte económica del personal de la Cooperativa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA ACOFINGES DE R.L.



HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

1. Manual de bienvenida



acofinges

Cooperativa Financiera de Ingenieros y Arquitectos

MANUAL DE BIENVENIDA

INTRODUCCION

El manual de Bienvenida ha sido elaborado con el propósito de facilitar la adaptación de nuevos empleados al ambiente laboral, y a la vez desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo y agilizar la integración al puesto. Dando a conocer los objetivos del manual, la misión, visión de la Cooperativa, también se presenta su forma de uso, ámbito de aplicación, la reseña histórica de ACOFINGES de R.L. Se muestra el organigrama de la Cooperativa, el reglamento interno de trabajo, el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. Muestra los derechos, obligaciones a los que se le somete siendo empleado de esta institución. Es importante que el nuevo empleado conozca la institución en la que labora, con el conocimiento de la institución más el compromiso del nuevo empleo, sean el punto de partida para que se sienta parte del equipo de la Cooperativa y tenga las bases para el adecuado desempeño de las labores. Durante la estancia en la Institución, adquiere el compromiso de cumplir con las obligaciones laborales, desarrollar el máximo esfuerzo para que, aunado al que hace la Cooperativa, se logre un óptimo desempeño de las actividades y el desarrollo personal en este nuevo centro de trabajo.

CARTA DE BIENVENIDA.

BIENVENIDO (a) A NUESTRO EQUIPO

Bienvenidos a la familia de ACOFINGES de R.L., desde este momento forman parte de una Cooperativa con más de 30 años de experiencia, con una solidez que te permitirá estar orgulloso por pertenecer a este grupo.

Tratamos que nuestro Recurso Humano se sienta en un ambiente agradable y un buen equipo de trabajo, depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que nuestra institución requiera, y por consiguiente ofrecerte las oportunidades de desarrollo personal, capacitándote en las técnicas de trabajo, en el conocimiento de nuestros productos y servicios.

Creemos que tú eres el factor principal de nuestra cooperativa, la parte esencial, lo que realmente nos hará diferentes del resto de Cooperativas. Por ello tendrás a tu alcance todos los beneficios que figuran en este manual y sobre todo, nuestra disposición ayudarte en cualquier duda, acompañarte, y responder a tus inquietudes, siempre que nos necesites.

Deseamos sinceramente, que te sientas en absoluta confianza en nuestra institución; todos nuestros empleados se caracterizan por ser un gran equipo de trabajo y una gran unidad capaz de lograr todos los objetivos y metas que nuestra cooperativa se fija constantemente.

Un saludo muy cordial.

Recursos humanos.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA

Objetivos General.

Proporcionar información que facilite la inducción del nuevo recurso humano, a través de esta herramienta administrativa, que oriente a los empleados a desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz , para lograr un mejor desempeño en el trabajo, así mismo se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la Cooperativa.

Objetivos Específicos.

- Proporcionar al nuevo personal un instrumento que le sirva de guía desde el momento de incorporarse hasta su adaptación dentro de la Cooperativa.
- Lograr que el nuevo empleado se integre al ambiente laboral en el tiempo que lo requiere el manual de descripción de puestos y comprenda claramente la estructura de la institución.
- Servir como medio de orientación para los nuevos empleados y personal que labora en la cooperativa.
- Canalizar todas las dudas existentes por parte del nuevo personal relacionado con su desempeño dentro de la empresa.



ANTECEDENTES

ACOFINGES Es la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito de la Federación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos de Responsabilidad Limitada, un grupo de Ingenieros, partiendo del principio que la unidad hace la fuerza, decide crear la Cooperativa de Ingenieros.

Constituida el 14 de marzo de 1986, con personalidad jurídica desde el 13 de marzo de 1987 e inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, bajo el No. 13 del Libro 17 del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP.

ACOFINGES, con su lema: "Construyendo Juntos Tu Futuro Hoy", cada vez es más dinámico, eficiente y con una sólida posición financiera y económica. En el 2017, cumple 31 años de existencia, siendo sus fortalezas, entre otras, fomentando la conciencia social y el eficiente empeño de nuestro personal. Con verdadera responsabilidad cooperativista, sigue el compromiso de contribuir al fomento del desarrollo económico y social de sus miembros asociados, quienes la administran y disfrutan sus beneficios.

Actualmente cuenta con 6,200 asociados activos y 30 empleados.



MISIÓN

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos.”



VISIÓN



“Ser la mejor Cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados, sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera.”

OBJETIVOS DE ACOFINGES DE R.L.

- Contribuir activamente a la superación y mejoramiento socio económico de sus asociados.
- Proporcionar servicios personalizados de ahorro y crédito a tasas preferenciales.
- Educación sobre principios de auto ayuda y mutua equidad y emancipación económica y social.

VALORES

Existen un conjunto de valores que todos sus asociados practican para que el trabajo logre dar los mejores resultados, entre estos están:



Pertenencia

Cada una de las relaciones que se establece entre un descriptor y los distintos campos disciplinarios con los que tiene algún tipo de vinculación semántica o conceptual.



Lealtad

La lealtad es una virtud que desarrolla nuestra conciencia. Ella nos conduce profundamente hacia una situación, a través de ésta, y hacia la salida del otro lado, emergiendo como una persona más evolucionada.



Calidad

Estándar, meta, serie de requisitos. La calidad es un objetivo alcanzable, un esfuerzo continuo a mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado.



Eficiencia

El estado o cualidad de ser eficiente, de tener la capacidad de producir cierto resultado o efecto; Capacidad de hacer un trabajo minimizando el consumo de recursos; Relación entre la cantidad de trabajo realizado o la energía generada por una máquina y la energía suministrada.



Responsabilidad

Cumplir con las obligaciones que se tienen asignadas en la casa, la escuela, el trabajo o con cualquier compromiso que se tenga establecido. Es también la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un acto realizado libremente.



Seguridad

El término seguridad proviene de la palabra

securitas del latín. Cotidianamente se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. Sin embargo, el término puede tomar diversos sentidos.



Solidaridad

Es la colaboración mutua entre las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se viven experiencias de las que no resulta fácil salir. Ejemplo: Ir a un orfanato a convivir con los niños que viven ahí.



Democracia

Democracia es una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que la titularidad del poder reside en la totalidad de sus miembros, haciendo que la toma de decisiones responda a la voluntad colectiva de los miembros del grupo.



Transparencia

La obligación de las y los servidores públicos de realizar sus acciones de forma honesta, veraz, clara, justa y abierta a la sociedad, de manera que pone al alcance de ésta, la información que se deriva de su actuación en el cumplimiento de sus funciones.



Ayuda Mutua

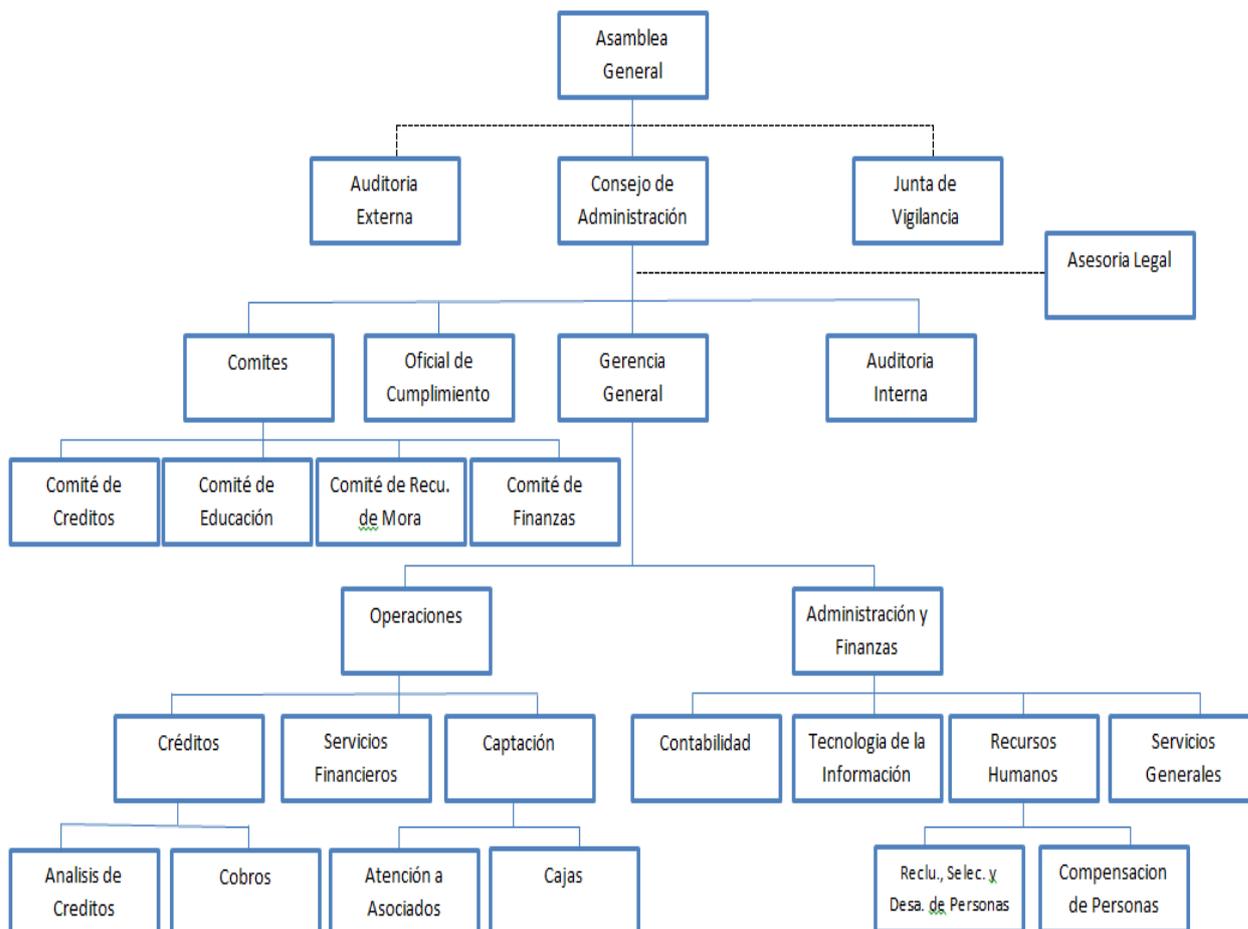
Es una característica del trabajo en equipo. Está regulado por la ley de reciprocidad, que es la expresión de la justicia en las relaciones humanas. También es una ayuda.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACOFINGES DE R.L.

Para poder dar cobertura a todas las divisiones funcionales de la cooperativa y aplicar la propuesta de las herramientas técnicas, la administración estará bajo la responsabilidad de la unidad de recursos humanos, es por ello que se propone la creación de dicha unidad.

Unidad de Recursos Humanos: Se propone la creación de esta unidad con el fin de que sea la encargada de llevar todos los registros relacionados con el personal, conocer sus necesidades, llevar control de planilla de pago de los empleados de la cooperativa, con el propósito que ese proceso sea coordinado por recursos humanos y no por contabilidad o tesorería; debido a que es una de las funciones que este debe ejercer el llevar el control de pagos de los empleados. Será el encargado/a de apoyar al jefe de recursos humanos en la realización e implementación de todas las actividades y procesos que tenga que realizar esta unidad, ayudar en la planeación, organización, dirección y control con el fin de garantizar el cumplimiento eficaz de todas las actividades, metas y objetivos de la unidad de recursos humanos y de la Cooperativa en sí.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACOFINGES DE R.L.



FUNCIONES GENERALES DE CADA UNIDAD

a) Asamblea General de Asociados

Definida como la máxima autoridad de la cooperativa. Los acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, y todos los asociados presentes o ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a la ley. Convocados a la asamblea general a todos los asociados una vez por año, para considerar la Memoria de Labores y Balance General en los que refleja la utilidad y actividad cumplida por el consejo de administración.

b) Consejo de Administración

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, que está integrada por miembros electos de la Asamblea General de Asociados para un periodo no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual está regulado en sus estatutos. Su conformación se detalla así: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal y tres suplentes.

c) Junta de Vigilancia

Ejerce la supervisión de las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos de los órganos administrativos así como los empleados. Su integración es por miembros electos por la Asamblea General de Asociados. Está constituido por: Presidente, Secretaria, Vocal y dos suplentes

d) Auditoría Externa:

Es nombrado por la Asamblea General de asociados para ser el encargado de examinar y de dar conformidad a los Estados Financieros de la Cooperativa, así como a emitir su dictamen u opinión relativa a la gestión.

e) Comité de Educación

Sus funciones estarán bajo las normas y presupuestos que les señale el Consejo de Administración. Su función es el desarrollo de programas de educación cooperativista y adiestramiento entre los asociados, directivos, empleados y demás

funcionarios de la Cooperativa. Estará constituido por tres miembros designados por el Consejo de Administración, para un periodo de tres años. La designación incluye a Presidente, Secretaria, Vocal y dos Suplentes.

f) Comité de Créditos

Organismo de apoyo integrado por tres miembros propietarios (Presidente, Secretario, Vocal y dos suplentes) elegidos por la Asamblea General para un período de tres años. Es responsable de administrar la gestión crediticia, conllevando a la recepción, análisis y resolución sobre las solicitudes de crédito de los asociados, apegado a las políticas de crédito que tenga la cooperativa.

g) Comité de Recuperación de Mora

Electo por el Comité de Administración, brinda apoyo a la gestión de recuperación crediticia para casos excepcionales y de difícil recuperación. Está integrado por: presidente, secretario, vocal y dos suplentes, nombrados por el consejo de administración, por un periodo de tres años.

h) Gerencia General

Define e implementa estrategias, políticas, normas y todas las disposiciones empresariales necesarias para el adecuado funcionamiento y crecimiento de la Cooperativa, de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

i) Operaciones

Créditos y cobros

Su función principal es la recolección de los aportes de cada asociado y desembolsar de caja el dinero que la Cooperativa ha concedido al asociado.

Servicios financieros

Es la unidad orgánica responsable de formar y promocionar los servicios de la Cooperativa, captación de ahorros y servicios a los asociados, así como contribuir para la realización de los planes de mercadeo en cada periodo.

Captación

Unidad establecida para proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requieran los asociados a la hora de su visita.

j) Administración y finanzas.

Contabilidad

Área que especifica el desarrollo y los movimientos de las finanzas reflejados en los informes financieros durante un período establecido y bajo el cierre de las operaciones, presentado su conformación en cuanto a la tendencia de las cuentas.

Tecnología de la información

Unidad operativa que lleva a cabo el soporte técnico en las diferentes áreas administrativas de la empresa. Contribuye al manejo sobre la implementación de nuevos software, así como la manipulación de la información y base de datos de los socios.

Unidad de Recursos Humanos.

Área establecida para la gestión y desarrollo del personal que entra a formar parte del equipo de la Cooperativa.

Servicios generales

Unidad establecida para proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la Cooperativa en materia correspondencia, mensajería en general, y atención al asociado que se encuentren en el interior de la Cooperativa.

SERVICIOS QUE OFRECE ACOFINGES DE R.L. A SUS ASOCIADOS

Líneas de créditos		Cuentas de Ahorro	
Consumo	Consolidación de deuda	Ahorro a la vista	Ahorro Programado
Vivienda	Bienes y Servicios	Ahorro Infantil	Ahorro Futuro
Gerencial	Comercio	Ahorro Navideño	
Vehículo	Producción	Ahorro premiun Gold	
Educación	Adquisición de terreno	Ahorro Escolar	

PRESTACIONES LABORALES Y BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS.

Salario y forma de pago: Recibirán su remuneración de manera quincenal por medio de depósito realizado en el banco autorizado por la cooperativa.

Vacaciones: Tienen derecho a gozar de vacaciones remuneradas los días establecidos por ley según el código de trabajo.

Aguinaldos: Todo empleado que tenga un año o más de labores, recibe dentro de la primera quincena del mes de diciembre de cada año, un aguinaldo el cual es calculado según lo estipula el Código de Trabajo. Aquellos que no hayan cumplido un año de labores reciben, por concepto de aguinaldo, una cantidad proporcional al tiempo laborado.

Afiliación al ISSS: Todos los empleados gozarán de los beneficios que les proporciona el Instituto Salvadoreño del Seguro Social tanto del afiliado como de su cónyuge y de sus hijos menores de doce años.

Afiliación de AFPS. Todos los empleados tienen el derecho de cotizar a cualquier institución de pensiones que esté inscrita legalmente en país.

Bonificaciones. Los empleados recibirán un bono en junio y en diciembre proporcional a 15 días de salarios.

Seguro de vida. El trabajador gozará de un seguro de vida hasta un monto de 25,000.00

Viáticos. Cada empleado recibirá viáticos de alimentación.

Uniformes. Al personal se le proporciona uniformes anuales



Celebraciones: Con el propósito de incentivar al personal que labora para la Cooperativa, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria se realizan cada año las siguientes celebraciones: Convivio anual de empleados, regalos en el día de la Madre, celebración navideña de empleados, festejos de cumpleaños.

Botiquín: La cooperativa cuenta con un botiquín de emergencia, que según el requerimiento verbal del empleado le proporcionara medicinas comunes sin

costo alguno.

OBLIGACIONES DEL PERSONAL

Apariencia personal: todo empleado debe mostrar una actitud positiva y vestir adecuadamente.

Puntualidad y asistencia: es su responsabilidad respetar la hora de ingreso y la hora de salida de cada jornada laboral.

Prohibiciones: está totalmente prohibido ingresar al área de trabajo: armas de fuego, cuchillos, navajas, u otro tipo de arma que indique una amenaza para la seguridad de los empleados, etc.

Cumplir con el siguiente reglamento interno de trabajo



El Reglamento Interno de Trabajo es el documento normativo administrativo interno de la cooperativa, que contiene un conjunto de normas de comportamiento, que permite a la administración de la Cooperativa regular la relación laboral entre patrono y empleados, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, el reglamento interno de trabajo se establece de la siguiente manera:

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

- Desde el Art. 1 hasta el Art. 5 estos artículos tratan sobre las normas a las que debe sujetarse tanto la Asociación Cooperativa como el personal que labore dentro de la misma.

CAPITULO II

REQUISITOS DE INGRESO DE LOS TRABAJADORES

- Desde el Art. 6 hasta el Art. 9.
Estos artículos presentan los requisitos que el personal debe de cumplir para poder ingresar a la Cooperativa como empleados y el procedimiento de selección y contratación por parte de Acofinges de R.L.

CAPITULO III

DIAS Y HORAS DE TRABAJO

- Desde el Art. 10 hasta el Art. 21
Estos artículos establecen los días laborales, las horas y el procedimiento a seguir en caso de necesitar un permiso remunerado

CAPITULO IV

HORAS DESTINADAS PARA LAS COMIDAS

- Desde el Art. 22 hasta el Art. 23
Establecen las horas exactas para las comidas.

CAPITULO V

LUGAR DIA HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO

- Desde el Art. 24 hasta el Art. 30

Estos artículos nos mencionan el lugar para el pago de salarios y los comprobantes que el trabajador debe de recibir como constancia de haber recibido su salario.

CAPITULO VI

DESCANSO SEMANAL

- Desde el Art. 31 hasta el Art. 34

Establecen que todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado cada semana, cumpliendo con las 44 horas laborales.

CAPITULO VII

DIAS DE ASUETOS

- Desde el Art. 35 hasta el Art. 38

Estos artículos hacen mención de los días de descanso por asuetos remunerados a lo largo del año.

CAPITULO VIII

VACACIONES

- Desde el Art. 39 hasta el Art. 44

Estos artículos establecen que después de un año laboral, el trabajador tiene derecho a un periodo de vacaciones remunerados de 15 días

CAPITULO IX

AGUINALDOS

- Desde el Art. 45 hasta el Art. 49

El patrono está obligado a dar a sus trabajadores en concepto de aguinaldo una prima por cada año laborado.

CAPITULO X

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES

- Desde el Art. 50 hasta el Art. 54.
Estos artículos presentan las obligaciones que deben cumplir los trabajadores y todas aquellas prohibiciones a las que no deben de faltar.

CAPITULO XI

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA EL PATRONO

- Desde el Art. 55 hasta el Art. 56
Establece todas las obligaciones que el patrono debe cumplir con su personal y las prohibiciones a las que no debe de faltar

CAPITULO XII

LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES Y MENORES DE EDAD

- Desde el Art. 57 hasta el Art. 63

CAPITULO XIII

EXAMENES MEDICOS Y MEDIDAS PROFILACTICAS.

- Desde el Art. 64 hasta el Art. 66
Establece que todos los trabajadores deberán someterse a exámenes siempre que el patrono los solicite.

CAPITULO XIV

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

- Desde el Art. 67 hasta el Art. 68
Establece que el patrono deberá tener medidas de higiene en los lugares de trabajo para proteger la vida de su personal.

CAPITULO XV

BOTIQUIN

- Desde el Art. 69

Establece que la cooperativa debe contar con un botiquín para el uso gratuito de los trabajadores.

CAPITULO XVI

PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS

- Desde el Art. 70

CAPITULO XVII

PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

- Desde el Art. 71

CAPITULO XVIII

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

- Desde el Art. 72 hasta el Art. 77

CAPITULO XIX

DISPOSICIONES FINALES PUBLICIDAD Y VIGENCIA

- Desde el Art. 78

HORARIOS ASISTENCIAS, RETARDOS Y FALTAS.

Días Laborales	Lunes a sábado
Hora de entrada	8:30 AM
Hora de Almuerzo	12:00 MD -1:00 PM
Hora de Salida	5:30 PM

Asistencia: Se lleva a través de marcación en biométrico, con huella digital para todo el personal.

Retardos: Para inspeccionar las llegadas tardes de los empleados, se realizarán los siguientes pasos:

- ✓ Llamada de atención al empleado



- ✓ Reposición del tiempo perdido sin aplicar reducción de salario.
- ✓ Después de tres llegadas tardes consecutivas se aplicara reducción de sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

Faltas: Para disciplinar las inasistencias del personal, estas deberán ser reportadas mediante un permiso escrito aprobada por el jefe inmediato.

2. Descripción de puestos



acofinges

Cooperativa Financiera de Ingenieros y Arquitectos

**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN
DE PUESTOS.**

CONTENIDO DEL MANUAL DE DESCRICION DE PUESTOS

- ✚ Introducción
- ✚ Objetivos del manual
- ✚ Misión y Visión de ACOFINGES de R.L.
- ✚ Forma de uso
- ✚ Ámbito de aplicación
- ✚ Organigrama de la ACOFINGES de R.L.
- ✚ Desarrollo del manual y Descripción de puestos.

INTRODUCCIÓN

El Manual de Descripción de Puestos, constituye una de las herramientas administrativas básicas que permite definir las responsabilidades de cada uno de los puestos que integran la Cooperativa, sus relaciones jerárquicas y de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo que integran cada departamento dentro de la estructura organizativa, así como, los requisitos mínimos o perfil que debe tener el ocupante de dicho puesto. Es importante señalar que por medio de la puesta en marcha de esta herramienta ACOFINGES de R.L., facilitará la coordinación interna de trabajo, el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva; así como la consecución de los fines estratégicos de la institución.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo General

Dotar a la Cooperativa de una herramienta técnica administrativa que facilite la comprensión de su organización y entre miembros promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la Cooperativa, identificando las tareas inherentes a cada cargo, las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el recurso humano para establecer necesidades de capacitación, contratación de personal calificado e idóneo en cada plaza vacante o por crear, capaz de asumir con responsabilidad, eficiencia y eficacia sus puestos.

Objetivos Específicos

- Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas unidades organizacionales, indicando principalmente las tareas que les corresponden y las exigencias que requiere la persona para que pueda desempeñarlas con la mayor eficiencia.
- Orientar e informar al personal de antiguo y nuevo ingreso sobre el desarrollo de las tareas en sus funciones asignadas.
- Precisar las funciones encomendadas a cada puesto de trabajo, para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Mostrar la coordinación que existe entre los diferentes cargos que integran la Cooperativa.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de los deberes y responsabilidades encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal y orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades administrativas.
- Evitar la repetición de instrucciones para economizar tiempo y esfuerzo en el desarrollo del trabajo

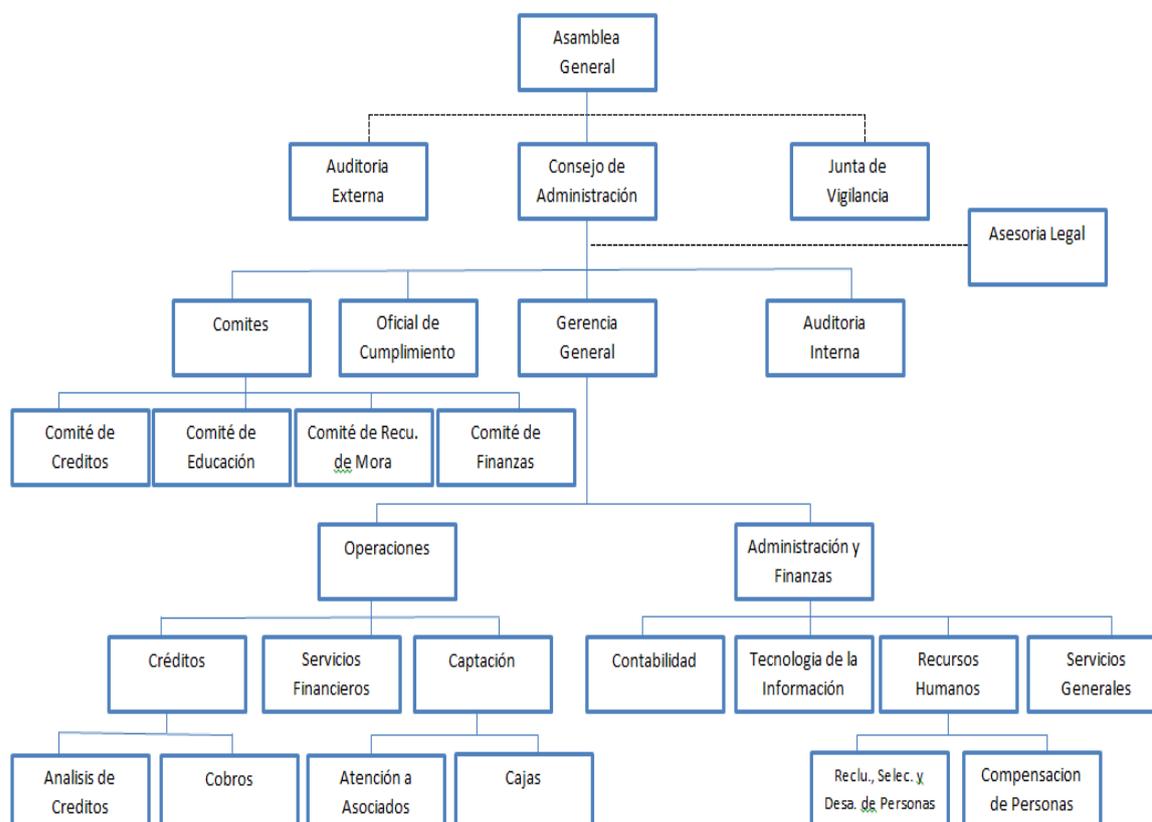
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Contempla a nivel administrativo y operativo una Gerencia General, con dos (2) departamentos, uno Financiero administrativo y otro de operaciones. Este nivel ejecutivo permitirá una delimitación de funciones por áreas, imprescindibles para la funcionalidad de la Cooperativa.

Descripción de puestos

Las descripciones de los puestos de trabajos preparados, indican las funciones fundamentales de cada posición, así como los canales de comunicación pertinentes a cada puesto según se establece en los organigramas departamentales. Las descripciones de puestos desarrolladas son el producto del análisis de la información obtenida.

Estructura organizacional de Acofinges de R.L.



La dirección, administración y control de la Cooperativa está a cargo de:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Junta de Vigilancia
- Comité de Créditos
- Comité de Educación
- Comité de Finanzas.

DESCRIPTORES DE PUESTOS.

AUDITORIA INTERNA

Título del puesto:	Auditor Interno
Área:	Junta de Vigilancia
Informa A:	Junta de Vigilancia.

Propósito General del Puesto

Esta posición depende de la junta de Vigilancia, bajo la supervisión general, es responsable de efectuar los trabajos de revisión, verificación comprobación de los registros contables y de las operaciones realizadas por la Cooperativa, además velar por el cumplimiento de las políticas trazadas por el consejo de Administración.

Tiene libre acceso a todos los libros, archivos, informes ejecutivos y/o empleados de la Cooperativa para revisar cualquier asunto pertinente a la realización de la auditoria interna y cualquier otra investigación especial que se le solicite.

Este funcionario debe ser una persona altamente respetuosa y discreta, tanto a lo interno como lo externo, pues maneja información privilegiada dentro de la Cooperativa.

Relaciones

Internas: Dirección General, Gerencia General, departamentos y personal en general.

Externas: Auditores externos.

Deberes y Responsabilidades

- Implementar y actualizar el Manual de Auditoria de acuerdo a los lineamientos, políticas y normas establecidas por el consejo de Administración.
- Elaborar el plan anual de Auditoria en conjunto a la Junta de Vigilancia, por actividades a desarrollar en cada área que incluirá como mínimo, áreas sujetas a revisión, cronograma y personal a Cargo de la Cooperativa.

- Verificar el control sobre los activos de la Cooperativa y sugerir medidas de control que puedan asegurar la conservación y la utilización efectiva de los mismos.
- Evaluar todos los procedimientos operacionales establecidos para verificar su cumplimiento y detectar debilidades en el control interno, debiendo recomendar las medidas necesarias para corregir las violaciones a los procedimientos establecidos.
- Verificar la información contable proporcionada por los sistemas de información vigentes, a fin de comprobar su veracidad y confiabilidad.
- Hacer arqueos sorpresivos al efectivo en existencia en caja y en los diferentes fondos reponerles.

Perfil del Puesto

- Grado a nivel Universitario en contabilidad y auditoria
- Conocimientos precisos de la organización, sistemas y procedimientos.
- Experiencia mínima de 3 años en el área
- Habilidad para expresar ideas claras en forma verbal y escrita.
- Conocimiento del marco legal del sistema Cooperativo
- Conocimientos de las normas y reglamentos que rigen la Cooperativa.

Medidas de Desempeño

- Revisiones a la documentación contable
- Revisión a expedientes de crédito
- Evaluaciones de cartera
- Evaluaciones de la aplicación de los manuales, normas, políticas y procedimientos.
- Informes periódicos sobre la Cooperativa.

GERENCIA GENERAL

Título del puesto:	Gerente General
Área:	Consejo de Administración
Supervisa A:	Departamento de operaciones Departamento de Administración y Finanzas Departamento de cobros Departamento de Recursos Humanos

Propósito General del puesto

El responsable de la Gerencia General, es designado por el Consejo de Administración, quien asignará las facultades y le otorgará poderes de los que estará investido para el ejercicio de sus funciones. Es la responsable de la administración y control del desarrollo de las operaciones, las actividades y del sistema de control interno.

Relaciones

Internas: Mantiene relaciones con los órganos de la administración y los comités.

Externas: Sostiene relaciones con asesorías externas, auditoría externa, instituciones públicas, privadas y con Cooperativas.

Deberes y Responsabilidades

- Ejecutar las políticas establecidas por el Consejo de Administración, actuando en todo momento de acuerdo a los estatutos y a la normativa aplicable a la Cooperativa
- Preparar, proponer el plan de trabajo y el presupuesto anual al Consejo de Administración, ejecutarlos debidamente una vez aprobados por este.

- Proponer al Consejo de Administración, los manuales operativos, administrativos y de control interno necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, los estados Financieros mensuales de la Cooperativa
- Supervisar continuamente los indicadores económicos y financieros que pudieran afectar la posición financiera de la Cooperativa, así como supervisar de forma continua las condiciones de financiamiento a corto y largo plazo para el control de la disponibilidad
- Administrar las actividades diarias de la Cooperativa, asegurándose que los deberes y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo estén funcionando eficientemente y de acuerdo a los objetivos establecidos.

Perfil del Puesto

- Grado a nivel Universitario preferiblemente en las ramas de Administración, Contabilidad o Economía.
- Experiencia de más de 3 años en actividades similares.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad para establecer canales adecuados de comunicación y buena expresión oral y escrita.
- Personalidad ejecutiva, don de liderazgo y capacidad de promover, el desarrollo de la Cooperativa y mantener la imagen de la misma.
- Experiencia en la Administración de recursos humanos y financieros.

Medidas de Desempeño

- Presentación mensual de los estados financieros
- Preparación y ejecución del presupuesto y plan operativo anual de la Cooperativa.
- Desarrollo del plan estratégico
- Administrar eficientemente los activos y pasivos de la Cooperativa
- Administración de recursos humanos

ASISTENTE DE GERENCIA

Título del puesto: **Asistente de Gerencia**

Área: Gerencia General

Propósito General Del Puesto

Bajo supervisión periódica desarrolla actividades de la Gerencia General y en coordinación con esta, de los órganos de administración y control de la Cooperativa.

Relaciones Internas: Mantiene relaciones con los directivos y el personal de la Cooperativa.

Deberes y Responsabilidades

- Asistir a la Gerencia General y a los directivos de los organismos de administración y control para cumplir con sus responsabilidades y el plan de trabajo diseñado.
- Organizar y llevar el control de las actividades a desarrollar por la Gerencia General y los órganos de dirección.
- Contribuir en la elaboración, desarrollo y ejecución de los programas y proyectos de la cooperativa.
- Recibir y enviar comunicaciones. Hacer y recibir llamadas para la Gerencia General y los directivos.
- Coordinar, organizar y ejecutar los planes, programas y proyectos aprobados por el Consejo de Administración.
- Mantener organizado el archivo de toda la documentación utilizada por la Gerencia General y los organismos de dirección.
- Convocar a los miembros de los diferentes comités, a las diferentes actividades planificadas y/o invitados por otras instituciones.
- Coordinar y supervisar la logística para el desarrollo de las actividades de la Gerencia General y los organismos de dirección.
- Realizar otras actividades relacionadas con su posición y/o requerimiento de la Gerencia General

Perfil del puesto

- Estudiante de 4to. Año en las ramas de Administración de Empresas y Psicología
- Experiencia de 1 años en actividades similares.
- Buenas relaciones interpersonales
- Experiencia en labores secretariales
- Conocimiento de las actividades que desarrolla la Cooperativa
- Habilidad para expresarse oralmente

Medidas de desempeño.

- Informaciones oportunas
- Calidad en el trabajo realizado
- Organización, actividades, documentación relacionadas con los trabajos
- Comunicación eficiente con los directivos
- Puntualidad en las actividades programadas y desarrolladas.

ASESORIA LEGAL

Título del puesto: **Asesor Legal**
Área: Gerencia General

Relaciones Internas: Mantiene relaciones de coordinación con los órganos de dirección, control y con la Gerencia General.

Relaciones Externas: Mantiene gestión con instituciones, con las disposiciones legales relacionadas con la Cooperativa y sus servicios.

Propósito general del Puesto

Bajo dirección general es responsable de planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de carácter legal relacionadas con las operaciones de la Cooperativa, como son: otorgamiento de préstamos, gestión de cobros vía legal, representación de la Cooperativa frente a los tribunales u otros organismos públicos y privados.

Deberes y responsabilidades

- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de carácter legal relacionadas con las operaciones de la Cooperativa Actuar en representación de la Cooperativa ante cualquier acción legal.
- Recibir los expedientes de préstamos ex socios para comenzar las acciones legales necesarias, a fin de recuperar los valores prestados.
- Estudiar y emitir opinión sobre los documentos que requieran examen legal.
- Intervenir en la preparación y regularización de la documentación legal que se requiera para los préstamos otorgados.

Perfil del puesto de trabajo

- Grado universitario en Derecho.
- Experiencia de dos (2) años en labores similares.
- Buenas relaciones humanas.
- Conocimiento de las actividades que desarrolla las Cooperativa y de su marco legal

Medidas de desempeño

- Informaciones Oportunas.
- Calidad en el trabajo realizado.
- Organización, actividades, documentación relacionada con los trabajos.
- Puntualidad en las actividades programadas.

GERENCIA DE OPERACIONES

Título del puesto:	Gerente de Operaciones
Área:	Operaciones
Informa A:	Gerente general
Supervisa A:	Sección de Créditos, Servicios Financieros y Captación

Propósito General del Puesto

Coordinar, controlar y administrar las labores de organización, dirección y control de la gestión crediticia, de captación de recursos, analizando el desarrollo de las operaciones e identificando las necesidades internas y externas de las mismas en coordinación con la Gerencia General.

Relaciones:

Internas Mantiene relaciones de coordinación con los encargados de los demás departamentos.

Externas Mantiene relaciones de coordinación con auditores externos, con las instituciones, con abogados, con los asociados y con el público en general.

Deberes y Responsabilidades

- Supervisar en forma directa, la evaluación, colocación y recuperación de los recursos colocados en calidad de créditos, canalizando los requerimientos, necesidades y administrando los recursos para llevar en forma eficiente la gestión operativa.
- Administrar y controlar todo el proceso de captación de recursos en las diferentes modalidades de ahorro.
- Llevar el control de las cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo para el Correcto proceso de las operaciones de captación.
- Revisar y proponer normativas que garanticen la correcta aplicación del Proceso crediticio para garantizar la calidad de la cartera de crédito.
- Planificar con la Gerencia General, las operaciones de colocación y captación de recursos.

- Participar con la Gerencia General y el Departamento Financiero en la planificación y elaboración de presupuesto operativo del Departamento
- Aplicar y dar seguimiento a las observaciones del Comité de Vigilancia, Auditoría Interna, Auditoría Externa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Manual de Políticas de Crédito, y en las normativas de captación de recursos, aprobadas por el Consejo de Administración
- Revisar y analizar los reportes estadísticos sobre la cartera de crédito en cuanto a: colocación de recursos, recuperación, morosidad y otros aspectos que considere necesarios para la evaluación de la gestión del proceso crediticio.
- Revisar y evaluar mensualmente con el departamento financiero, los saldos que presenten: la cartera de crédito, los depósitos de ahorros, los depósitos a plazo fijo, las aportaciones y la cartera en riesgo.
- Aplicar y dar seguimiento a las observaciones de Auditoría Interna, Auditoría Externa y las recomendaciones.

Perfil del puesto

- Grado académico universitarios, preferiblemente en las ramas de Contabilidad, economía, administración o afines.
- Experiencia de dos (2) años en labores similares.
- Conocimiento de crédito y ahorro.
- Facilidad de análisis.
- Facilidad para expresar ideas escritas y oral.

Medidas de desempeño

- Informe mensual a la Gerencia General.
- Administración y control de cartera de crédito y cartera de captaciones.
- Calidad de la cartera de crédito.
- Aplicación de las políticas del proceso de crédito y de captación.
- Administración personal bajo su responsabilidad

ATENCIÓN AL ASOCIADO.

Título del puesto: **Ejecutiva de servicios financieros.**

Área: Operaciones

Informa a: Jefe de operaciones

Propósito General del Puesto.

Bajo supervisión periódica realiza actividades con los asociados relacionadas con préstamos, aportaciones, cuentas de ahorros, depósitos a plazo, operaciones de caja, etc.

Relaciones internas: mantienen relaciones con todo el personal administrativo de la cooperativa.

Deberes y Responsabilidades.

- Dar trato personalizado, amable y con atención a todos los asociados y personas que visiten la Cooperativa.
- Apertura de cuentas de ahorros, depósitos a plazo, aportaciones a los asociados.
- Informar a los asociados sobre todos los servicios ofrecidos por la Cooperativa.
- Emitir libretas de ahorros a los asociados.
- Recibir y enviar comunicaciones.
- Entregar los volantes de promoción sobre productos, servicios y actividades a desarrollar por la Cooperativa.

Perfil del puesto

- Estudios de bachillerato /universidad
- Experiencias de un año en puestos similares.
- Buenas relaciones humanas.
- Conocimiento de las actividades que desarrolla las Cooperativa.
- Habilidad para expresarse oralmente.

Medidas de Desempeño

- Informaciones oportunas.
- Calidad en el trabajo realizado.
- Control eficiente del efectivo.
- Comunicación eficiente con los asociados.
- Buen servicio a los asociados.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Título del Puesto:	Jefe de Administración y Finanzas
Área:	Administración y Finanzas
Informa a:	Gerente General
Supervisa a:	Contabilidad
	Recursos Humanos
	Tecnología de la Información
	Servicios Generales y Seguridad

Propósito General del Puesto

Relaciones:

Internas Mantiene relaciones de coordinación con la Gerencia General, los encargados de los demás departamentos

Externas Mantiene relaciones de coordinación con los bancos Comerciales, cooperativas, auditores externos, con las abogados, y con el público en general.

Deberes y Responsabilidades

- Elaborar la información financiera mensual, trimestral y anual que le Solicite el Consejo de Administración.
- Mantener la confidencialidad de la información a la que tiene acceso.
- Desarrollar y ejecutar el presupuesto y la planificación financiera.
- Mantener los niveles de liquidez dispuesto a cubrir las necesidades diarias de la Cooperativa por la Gerencia General y preparar diariamente (preferiblemente) un reporte sobre la disponibilidad de los recursos y el uso de estos.
- Evaluar de forma diaria, semanal y mensual, la brecha mínima entre los activos que generan liquidez y los pasivos que generan obligaciones sobre la liquidez
- Mantener actualizada la relación de las entidades financieras o cooperativas seleccionadas por la Gerencia General, así como los análisis de riesgos de estas para fines de negocios }

- Calcular y administrar el riesgo de liquidez con base en la información que produzcan los sistemas de información.
- Mantener el seguimiento continuo de las tasas de interés activas y pasivas, mediante series estadísticas, que facilite medir y administrar eficientemente la exposición al riesgo.
- Preparar un informe mensualmente a la Gerencia General sobre la situación de vencimiento de los plazos de los instrumentos que generan tasa de interés activa y pasiva, así como de la revisión de las tasas de interés, para la toma de decisión de dicha Gerencia.
- Examinar que los créditos y las inversiones en valores que deben realizarse a tasas de interés fija o variable y el monto máximo para cada tipo de interés, se estén realizando de conformidad con las políticas y directrices aprobadas por el Consejo de Administración y la Gerencia General.
- Asegurar al cierre de cada mes, que los estados financieros no tengan sesgos atribuibles a los sistemas de información.
- Comprobar que las conciliaciones bancarias se preparan mensualmente y de forma correcta, certificando que el saldo conciliado es el mismo que presenta el Balance.
- Verificar que las operaciones se están procesando de manera adecuada y que la información financiera es confiable y oportuna para la toma de decisión del Consejo de Administración y la Gerencia General
- Asegurar que los gastos a incurrir son los que están contemplados en el presupuesto de ingresos y gastos.
- Corroborar que los saldos reflejados en los estados financieros están de conformidad con los auxiliares que los soportan.
- Verificar que los ingresos, gastos e inversiones se ejecutan en base al Presupuesto elaborado para el año y aprobado por el Consejo de Administración.
- Examinar en forma detallada, los informes sobre la identificación, la Medición y la administración del riesgo de liquidez.

- Definir la estrategia para atender el eventual riesgo de liquidez que excedan de liquidez no pueda ser cubierta con los recursos líquidos disponibles
- Preparar los estados e indicadores financieros mensuales de la Cooperativa.
- Supervisar las ejecutorias del personal bajo su responsabilidad.
- Dar apoyo en las actividades de contabilidad al personal bajo su responsabilidad.
- Realizar otras labores relacionadas con su puesto o a requerimiento del superior inmediato.

Perfil de Puesto

- Título universitario en Contabilidad con 2 o más años de experiencia en puestos similares.
- Conocimiento del sistema contable de la Cooperativa.
- Habilidad para expresar ideas por escrito y supervisar personal.
- Destreza en el manejo del sistema informático de la Cooperativa.
- Conocimiento sobre las normas fiscales.

Medidas de Desempeño

- Estados financieros oportunos y confiables.
- Contabilidad actualizada.
- Reportes financieros oportunos.
- Calidad en la información financiera.

RECURSOS HUMANOS.

Título del Puesto: Jefe de Recursos Humanos
 Área: Administración y Finanzas
 Informa a: Jefe de Administración y Finanzas
 Supervisa a: Área de Reclutamiento, Selección y Desarrollo de Personas
 Área de Compensación de Personas

Propósito General de Puesto

Bajo supervisión general es responsable de ejecutar actividades relacionadas con el personal, realizando tareas de reclutamiento y entrenamiento, control de novedades del personal, preparación de nómina y administración de los servicios generales.

Relaciones Internas: Mantiene relaciones de coordinación con los diferentes departamentos.

Deberes y Responsabilidades

- Mantener el control de todas las novedades registradas en el personal.
- Mantener actualizado los expedientes del personal relacionados con: vacaciones, licencias, permisos, evaluaciones, entre otros.
- Preparar la nómina del personal con todas las novedades para ser revisada por el Departamento Financiero y autorizada por jefe financiero.
- Realizar entrevistas preliminares para reclutar personal nuevo para la Cooperativa.
- Mantener relaciones directas con ISSS, Ministerio de Trabajo, AFP'S; sobre las novedades registradas en la nómina para fines de cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con los pagos correspondientes.
- Supervisar las labores del personal bajo su dirección.
- Mantener el contacto con todos los suplidores de bienes y servicios.
- Realizar el proceso de cotizaciones para la adquisición de bienes y servicios
- Atender los reclamos de los proveedores.
- Mantener el control de los bienes materiales de la Cooperativa.
- Preparar el programa de vacaciones anuales del personal.

- Programar las fechas de evaluaciones del personal.
- Mantener archivo de correspondencias, informes y documentos.
- Administrar el programa de beneficios sociales del personal, Jefaturas

Perfil del Puesto

- Grado Universitario en Administración de Empresas o ramas afines.
- Conocimiento de las disposiciones legales relacionadas con los empleados.
- Experiencia mínima de dos (2) años en labores similares.
- Habilidad para dirigir y supervisar personal.
- Habilidad para expresar ideas oral y escrita.

Medidas de Desempeño

- Administración y Control del Personal.
- Cumplimiento con las disposiciones legales relacionadas con el personal.
- Programa de Evaluación.

Planeación del recurso humano

La planeación del personal en ACOFINGES DE R.L., será realizada por la unidad de recursos humanos, tomando en cuenta el personal que ya se tiene contratado así como el que se proyecta incorporar a la institución.

En cuanto la cooperativa implemente la propuesta, la unidad de recursos humanos contará con las herramientas técnicas necesarias para poder planear, organizar, dirigir y controlar la administración del personal que se encuentra laborando en ella.

a. Políticas

- La unidad de recursos humanos determinará de manera sistemática la provisión y demanda de empleados necesarios para solventar las necesidades de personal.
- Suministrar a la Cooperativa todo el personal idóneo en el momento que se necesite y de esa manera poder lograr los objetivos institucionales.

- El jefe de la unidad de recursos humanos debe mantener una buena comunicación y contacto permanente con las demás áreas que conforman la Cooperativa.

b. Establecimiento de objetivos

La cooperativa debe establecer estrategias que le permita un mayor conocimiento de los objetivos de la institución, esto le servirá como base para que el personal se desempeñen en el cumplimiento de sus actividades.

c. Proyectado El planeamiento de recursos humanos que se proyecta contratar contará con las técnicas y herramienta necesarias, de esa manera la unidad de recursos humanos tendrá una mayor participación en la planificación de nuevas contrataciones. Es necesario e importante mencionar que las cargas de trabajo y las funciones propias de cada unidad establecerán las necesidades de personal que se suplirán mediante el traslado de carácter interno en la cooperativa únicamente cuando el recurso no se encuentre dentro, se proyectará ingreso de personas ajenas a la institución, por ello se presenta la propuesta de un modelo de requisición de personal.

d. Propuesta de formato de requisición del personal

 FORMATO DE MOVIMIENTO DE PERSONAL		Página			pagina 1
		Código			
I INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE					
Departamento:		Sucursal:			
Responsable:					
II INFORMACION SOBRE LA VACANTE					
La vacante responde a: Marque con una X			Motivo de la Vacante: Marque con una X		
1- Creacion del puesto	<input type="checkbox"/>		Renuncia del titular	<input type="checkbox"/>	
2- Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>		Promocion a traslado	<input type="checkbox"/>	
3- Reestructuracion del puesto	<input type="checkbox"/>		Cancelacion de contrato	<input type="checkbox"/>	
4- Reemplazo definitivo	<input type="checkbox"/>		Licencia no remunerada	<input type="checkbox"/>	
5- Trabajos especificos	<input type="checkbox"/>		Vacaciones	<input type="checkbox"/>	
			Licencia por maternidad	<input type="checkbox"/>	
			Apoyo a departamentos	<input type="checkbox"/>	
Notas:					
III INFORMACION SOBRE EL CARGO					
Nombre del cargo:			Departamento		
Funciones Principales					
IV REUBICACIÓN O TRASLADO					
Nombre del empleado candidato para el traslado		Puesto que desempeña en la actualidad .			
naturaleza del movimiento	<input type="checkbox"/>				
Termino fijo	<input type="checkbox"/>	Dedicacion que requiere el puesto.			
Termino indefinido	<input type="checkbox"/>	Tiempo completo	<input type="checkbox"/>	Horario	
Por servicios especificos	<input type="checkbox"/>	Medio tiempo	<input type="checkbox"/>	De:	
		Tiempo parcial	<input type="checkbox"/>	A:	
F: _____		F: _____			
Jefe Inmediato Anterior		Nuevo Jefe inmediato (Encargado de departamento)			
EXPACIO ESCLUSIVO PARA USO DE RECURSOS HUMANOS					
Fecha de recepcion de documentos		fecha en que se hace efectivo el movimiento			
Observaciones					
F: _____		F: _____			
Departamento de recursos humanos		Jefe Inmediato de la persona a trasladar o reubicar			

RECLUTAMIENTO.

Este proceso es muy importante dentro de la cooperativa, le permitirá identificar y atraer a los candidatos idóneos y capaces para ocupar y desempeñar la plaza vacante.

a. Políticas

- La unidad o departamento donde se presenta un vacante determinará los requisitos necesarios para el candidato que ocupara el puesto correspondiente.
- La solicitud para cubrir la vacante se realizará a través de un formulario el cual deberá estar aprobado.
- Cuando ya se cuente con los componentes básicos de información se procederá a la actividad de reclutar los que estarán constituidos por la descripción de puestos así como las características que debe poseer y reunir el candidato.
- Los requisitos del personal deben de preverse con anticipación para lograr un buen reclutamiento.
- En el momento que exista una vacante se deberá dar mayor prioridad al reclutamiento interno; y en el caso de no encontrar a la persona con las habilidades y destrezas necesarias para la plaza, entonces se recurrirá al reclutamiento externo.
- Deberá de existir una buena coordinación interna entre la unidad de recursos humanos y las demás unidades y departamentos de la cooperativa para que exista un reclutamiento interno exitoso.

Proceso para el reclutamiento del recurso humano.

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Unidad solicitante	Envía solicitud requisición de personal a gerencia general.
2	Gerencia General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprueba o rechaza la requisición del personal. 2. Envía decisión al encargado de la unidad de recursos humanos.
3	Jefe de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y analiza la requisición del personal. 2. Verifica plaza y requisitos del puesto. 3. Determinas las fuentes de reclutamiento de acuerdo a los requisitos del puesto: inventarios de recursos humanos de la cooperativa, referencias del personal que labora en la misma entre otros. 4. Selección de los medios a utilizar con base a las fuentes de reclutamiento seleccionadas. 5. Entrega de solicitudes de empleo (VER ANEXO. 5) 6. Recibe y analiza las solicitudes y curriculum. 7. Selecciona los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos para el puesto a cubrir. 8. Coordina entrevista con los candidatos/as seleccionados. 9. Analiza los resultados obtenidos, selecciona a los mejores y adjunta los resultados de los otros candidatos al expediente. 10. Remite al concejo los resultados de los candidatos seleccionados para que este decida quién de los candidatos seleccionados es el más apto.

SOLICITUD DE EMPLEO

 acofinges	FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	Página pagina 1 de 3
		Código de empleado

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud deberá llenarla a mano y con letra legible, en varias preguntas solo marcara con "x" en el espacio de la derecha en la pregunta correspondiente, la información proporcionada servirá para evaluar las posibilidades de contratarlo y se mantendrá en forma confidencial, la validez de la misma dependerá de la veracidad de sus respuestas.

Señor empleador solicito a usted, la oportunidad de emplearme para el puesto de: _____, tomando en consideración que cuento con los requisitos indispensables para optar al trabajo, presento la documentación requerida experiencia y la buena voluntad de realizar las actividades que se me encomienden.

Siendo de conocimiento y consentimiento, que en principio estaré por los siguientes **TREINTA DIAS EN PERIODO DE PRUEBA, SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD PARA LA COOPERATIVA.**

Puesto que solicita _____

Sueldo mínimo que pretende ganar _____

I. DATOS PERSONALES

Nombres y apellidos _____

Lugar y fecha de nacimiento _____

Edad: _____ Estado civil : _____

Teléfono de residencia _____ Teléfono celular _____

DUI _____ NIT _____

ISSS _____ NUP AFP _____

Profesión u oficio _____

Dirección Actual _____

Posee licencia de conducir SI NO Clase _____

posee vehículo SI NO Modelo _____

En caso de emergencia comunicarse con : _____

Teléfono: _____

II. DATOS EDUCATIVOS O DE FORMACION

Ultimo grado cursado _____ Del año _____

Institución _____

Diploma o Titulo obtenido _____

Estudia actualmente SI NO Carrera _____

Horario de Estudios _____

 acofinges	FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	Pagina	pagina 2 de 3
		Código de empleado	
III. EXPERIENCIA LABORAL			
Trabaja usted actualmente? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> Si su respuesta en NO explique a que se dedica actualmente : _____ _____			
Anote los trabajos que ha desempeñado a lo largo de su vida laboral empiece por el mas reciente			
Nombre de la empresa : _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Puesto desempeñado: _____ Ultimo Salario: _____ Nombre del jefe inmediato _____ Puesto del jefe inmediato: _____ Tiempo laborado: _____ Fecha de Ingreso: _____ Motivo del retiro: Renuncia: <input type="radio"/> Despido: <input type="radio"/> Reorganización <input type="radio"/> Otro especifique: _____			
Nombre de la empresa : _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Puesto desempeñado: _____ Ultimo Salario: _____ Nombre del jefe inmediato _____ Puesto del jefe inmediato: _____ Tiempo laborado: _____ Fecha de Ingreso: _____ Motivo del retiro: Renuncia: <input type="radio"/> Despido: <input type="radio"/> Reorganización <input type="radio"/> Otro especifique: _____			
Nombre de la empresa : _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Puesto desempeñado: _____ Ultimo Salario: _____ Nombre del jefe inmediato _____ Puesto del jefe inmediato: _____ Tiempo laborado: _____ Fecha de Ingreso: _____ Motivo del retiro: Renuncia: <input type="radio"/> Despido: <input type="radio"/> Reorganización <input type="radio"/> Otro especifique: _____			

 acofinges	FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	Página	pagina 3 de 3
		Código	
IV. DECLARACION JURADA			
<p>Manifiesto expresamente que los documentos presentados y lo manifestados son verdaderos, autorizando a mi empleador la constatación del mismo y que de no ser ciertos pueda ser motivo suficientes para dar por terminado la relación laboral sin responsabilidad de su parte.</p> <p>F: _____</p> <p>DOCUMENTACION REQUERIDA.</p> <ul style="list-style-type: none">* Currículo Vitae* Fotocopias de documentos de Identidad ampliadas a 150% DUI NIT Licencia de Conducir AFP* Fotocopia de ultimo titulo Obtenido* Fotocopia de diplomas o constancias de Capacitaciones* Fotocopia de Cartas de recomendación			

SELECCIÓN.

Selección de personal

La selección es también un proceso de decisión y de elección, el objetivo básico es escoger y clasificar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia. Es por ello que se presenta la propuesta de una guía de entrevista.

Políticas	Proceso de Selección de personal		
	Responsable	Paso N°	Descripción
a) Los candidatos que fueron electos en el proceso de reclutamiento deberán participar en todo el proceso de la selección, a excepción de los candidatos que resulten del reclutamiento interno que se le exonera la etapa de los exámenes médicos.	Encargado de la unidad de recursos humanos	01	Cita a candidatos(as) que fueron considerados aptos en el proceso de reclutamiento, para que realicen entrevista preliminar y las pruebas pertinentes.
b) El encargado de la unidad de recursos humanos y el jefe de la unidad que solicita el personal deberán asumir la responsabilidad de llevar a cabo la selección, con el propósito de tomar una decisión adecuada entre las características del candidato/a y las especificaciones del puesto.	Candidato/a	02	Candidatos(as) realizan exámenes de conocimiento o de capacidad, haciendo una preselección.
c) Al personal interno de la cooperativa se le debe dar mayor prioridad que los candidatos resultantes de fuentes externas.	Encargado de la unidad de recursos humanos	03	Investiga antecedentes, recomendaciones y otra información de candidatos que obtuvieron resultados satisfactorios en las pruebas anteriores.
d) La información del proceso de selección debe ser tratada de una forma confidencial y discrecional.		04	Cita a candidatos con referencias favorables para entrevista.

		05	Efectúa entrevista de selección
		06	Seleccionar tres candidatos(as) y archivar documentación de candidatos rechazados.
	Jefe de la unidad requirente	07	Recibe y entrevista a candidatos(as), tomando la decisión respectiva y comunica la decisión al encargado de recursos humanos.



**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS
DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(ACOFINGES DE R.L.)**

GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Puesto:

Fecha:

Nombre del candidato:

Puntos de referencias	Notas del entrevistador
<p>1. Historial formativo</p> <p>1.1 Formación básica: Niveles alcanzados, motivos de la elección, rendimiento, cambios de centro de estudios, interrupciones, edad de obtención de los grados comparados con la media, materias preferidas, nivel educativo de los padres, etc.</p> <p>1.2 Formación para el puesto: Especialidades, cursos y seminarios, idiomas</p>	
<p>2. Historial profesional</p> <p>2.1 Historial laboral: Empresas, puestos, funciones y niveles de responsabilidad, aspiración salarial, motivos de cambio, rutinas de trabajo,</p>	

<p>formación académica, etc.</p> <p>2.2 Trayectoria profesional: Ascendente, estable, regresiva, tiempo en desempleo, antigüedad del actual empleo.</p> <p>2.3 Integración: Problemas de adaptación al trabajo, manejo de figuras con autoridad, igual condición y subordinados.</p>	
<p>3. Experiencia para el puesto</p> <p>Nivel de experiencia que aporta el candidato en relación con los requisitos exigidos por el puesto.</p>	
<p>4. Motivación hacia el puesto</p> <p>Tipos de motivación: económica, promoción, estatus, área motivacional de trabajo.</p>	
<p>5. Relaciones Interpersonales</p> <p>Gusto por el contacto social, trabajo en equipo, comprensión y adaptación con los demás.</p>	
<p>6. Personalidad.</p> <p>Madurez, responsabilidad, disciplina, cooperación, comunicación, practicidad, dinamismo, etc.</p>	
<p>7. Apariencia exterior.</p>	

7.1 Apariencia física.

Vestido, salud y vitalidad aparente.

7.2 Modales:

Expresión del rostro, ademanes y gestos, saludo, educación, simpatía.

7.3 Expresión verbal:

Tono de voz, claridad de ideas, fluidez, vocabulario.

7.4 Actitud: Susplicacia.

Timidez, seguridad en sí mismo, agresividad, confiable.

CONTRATACIÓN

Contratación de personal

Este es el proceso final para la incorporación de personal a la cooperativa, se formaliza el nombramiento del nuevo trabajador, legalizando la relación empleador-empleado y se establecen las condiciones laborales.

Políticas	Proceso de Contratación de personal		
	Responsable	Paso N°	Descripción
a) Todo empleado que labore tiempo completo para la Cooperativa ACOFINGES DE R.L., deberá laborar bajo un contrato de trabajo por escrito.	Encargado del área requirente	01	Envía expediente resultante del proceso de selección con las especificaciones para el contrato al encargado de la unidad de Recursos Humanos.
b) Deberá firmar el contrato de trabajo dentro de los primeros cinco días.		02	Recibe expediente y registra la información respectiva en el formato de contrato individual de trabajo con copia.
c) El contrato deberá archivar en el expediente individual de cada empleado.			
d) Todo lo relacionado al contrato de trabajo se registrará según las disposiciones del Código de Trabajo vigente y de las políticas de la Cooperativa.	Encargado de la unidad de recursos humanos	03	Explica contenido del contrato y entrega al contratado.
e) El contrato deberá realizarse con copia, la cual deberá ser entregada al empleado.		04	Firman el contrato y lo devuelven al encargado de la unidad de Recurso Humanos.
f) Después de la contratación los primeros treinta días de trabajo se considerarán de prueba.	Contratado y Gerente Administrativo	05	Devuelve copia al contratado.
	Encargado de la unidad de recursos humanos	06	Archiva el contrato original en el expediente del nuevo empleado

IV) HORARIO DE TRABAJO.

De Lunes a Viernes de 8:30a.m. a 12:00 m. y de 1:00 p.m. a 5:30 p.m. con receso de una hora para ingerir alimentos. Sábado de 8:30 a.m. a 12:30 m.

V) SALARIOS, FORMA, PERÍODO Y LUGAR DE PAGO

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de _____ (Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, comisión, tarea, etc), se pagará en dólares americanos en: ACOFINGES DE R. L., dicho pago se hará de la manera siguiente: _____ (diario, semanal, quincenal, mensual), a través de planilla.

VI) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR

Nombre:	Parentesco:	Fecha de Nacimiento:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

VII) OTRAS ESTIPULACIONES

* Las herramientas, materiales o equipo entregados al trabajador para el desempeño de sus funciones, deberán ser devueltas en el estado en que las recibió cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo disminución o deterioro por casos fortuitos, fuerza mayor, por la acción del tiempo, o por el consumo y uso normal de los mismos.

* Considerando la naturaleza de las actividades de ACOFINGES de R. L., el horario de trabajo, así como períodos de vacaciones, días de asueto, y otros similares, para el personal operativo serán otorgados de manera rotativa y según la programación que la Cooperativa establezca.

* Cualquier otra estipulación no contemplada en éste contrato será establecida por el Gerente Administrativo o Junta Directiva, según sea la relevancia del caso.

* _____

En fé de lo cual firmamos el presente documento por duplicado en _____ (ciudad) a los _____ días del mes de _____ de dos mil _____.

Trabajador

Patrono o representante

5. Inducción

Es una etapa esencial e importante del proceso de incorporación del nuevo recurso humano a la cooperativa, dispondrá de una herramienta técnica que les servirá como medios de información para todo nuevo empleado

Políticas	Propuestas del manual de inducción
<ul style="list-style-type: none"> a) La inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez a la Cooperativa, con el objetivo de adaptarlo en el menor tiempo posible. b) El proceso de inducción inicia después de la etapa de contratación del nuevo empleado. c) Se dará énfasis al conocimiento del reglamento interno de trabajo, estructura organizativa, las políticas de personal, los deberes y obligaciones de los empleados y las normas básicas para el personal. d) Se debe proporcionar al nuevo empleado información general de la Cooperativa relacionada con sus antecedentes, así como los objetivos que persigue. e) Facilitar tiempo y recursos necesarios para que el nuevo empleado obtenga todos los documentos de afiliación legal que no posea al momento de ser contratado. 	<p>Con la información obtenida en el diagnóstico, con respecto al área de inducción del personal, ACOFINGES de R. L., no cuenta con un documento en el que se establezcan las actividades e información necesaria para incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo.</p> <p>Por lo anterior, se ha diseñado un proceso para la inducción del personal.</p>

Procedimiento para la Inducción de Personal		
Responsable	Paso N°	Descripción
Encargado de la unidad de recursos humanos	01	<p>Le da la bienvenida verbal al nuevo empleado,</p> <p>Proporciona al empleado el manual de bienvenida,</p> <p>Orienta al nuevo integrante, proporcionándole información acerca de: Antecedente y objetivos de la cooperativa así como deberes y obligaciones de los empleados, políticas de personal, normas básicas y el reglamento interno.</p> <p>Remite al nuevo trabajador con el jefe inmediato, de la unida donde trabajara.</p>
Jefe inmediato	02	<p>-Recibe al nuevo empleado, le muestra la ubicación física de su puesto.</p> <p>-Da la bienvenida al nuevo empleado y lo presenta con sus compañeros de trabajo y con el personal que más se va a relacionar.</p> <p>-Le explica las funciones que realizará así mismo el equipo que utilizará, le asignará un compañero que lo instruya o le pregunte en el caso que tenga duda.</p> <p>-Proporciona los instrumentos de trabajo adecuados para desempeñar eficientemente sus labores.</p>
El nuevo trabajador	03	<p>Después de haber leído el manual de bienvenida así como el reglamento interno y otros instrumentos administrativos, comienza a desenvolverse en su puesto de trabajo.</p>

6. Plan de capacitación y desarrollo

A través de la capacitación y desarrollo, se pretende lograr que el personal cuente con las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las tareas asignadas con un nivel de rendimiento óptimo.

a) POLÍTICAS

- La capacitación se desarrollará con base al inventario de necesidades de capacitación del personal.
- Deberá evaluarse el contenido de la capacitación al finalizar ésta para garantizar el aprendizaje de los empleados.
- La capacitación podrá ser impartida a través del INSAFORP.
- Toda capacitación deberá contar con la autorización de gerencia general o jefaturas.
- Los empleados capacitados podrán compartir lo aprendido con el resto según sea necesario.
- La capacitación del personal estará orientada a promover el desarrollo de los mismos.
- El encargado de recursos humanos será el responsable de planificar y organizar todo lo relacionado a las capacitaciones.
- Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeña el personal.
- Los programas de capacitación en la cooperativa estarán basados en la determinación de necesidades de la institución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y el cambio de actitudes de los empleados.
- Se tomará en cuenta el resultado de las evaluaciones del desempeño para impartir las capacitaciones.
- Los jefes de unidades en coordinación con el jefe de la unidad de recursos humanos elaborarán los programas, temas a tratar en capacitaciones que

podrán ser desarrolladas trimestrales, semestrales o anuales, o también de acuerdo con las necesidades de la cooperativa y su disposición presupuestaria.

- Deberán tomarse en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño o algún otro mecanismo del mismo, de tal forma que permita identificar personas con capacidades para hacer ascendidas o trasladadas de puesto.

b) PROCESO DE CAPACITACIÓN

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Unidad	1. Detecta la necesidad de capacitación. 2. Solicita capacitación de su personal al jefe de administración.
2	Jefe de Administración y Finanzas con Área de Recursos Humanos	1. Elabora y planifica la capacitación, identificando el lugar, tiempo de duración y número de participantes. 2. Presenta plan de capacitación a la Gerencia y jefes de áreas.
3	Gerencia General	Aprueba y devuelve la propuesta autorizada al jefe de recursos humanos.
4	Jefe de Recursos Humanos	1. Recibe la aprobación en caso de haber observaciones estas son incorporadas. 2. Con base a la temática, se determinara si la capacitación será interna o externa. Si la capacitación será interna identifica la persona idónea para desarrollar el tema de acuerdo a la experiencia laboral y capacidad didáctica. En el caso que la capacitación fuera externa realiza trámites correspondientes con instituciones patrocinadoras de servicios de capacitación. 3. Coordina con empresa

		capacitadora, la ejecución del evento, preparando material, equipo audiovisual, papelería, etc. 4. Informa a los jefes de unidad que la petición de capacitación fue aprobada.
5	Jefe de Unidad	Comunica a empleados a capacitar
6	Encargado de capacitación	Brinda la capacitación al personal.
7	Jefe de Recursos Humanos	1. Elabora informes del evento y los entrega a gerencia general 2. Anexa copia a expediente del empleado.

c) **PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como herramienta de administración de Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del personal a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la misma. Y por otro un recurso para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el empleado proporcione el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. El plan de capacitación incluye a todos los trabajadores de las unidades que integran la cooperativa, y este

será elaborado con temas puntuales, así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el año 2017.

PASOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

- **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES:** Identifica las fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- **DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:** Se elaborará el contenido del plan para la cooperativa.
- **VALIDACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:** Será aprobado por la dirección de la institución, Gerencia General y jefes de áreas.
- **EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:** Se proporcionará el plan de capacitación a los empleados de acuerdo a la previa planificación.
- **EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:** Se determinarán los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

EL DIAGNÓSTICO

Permitirá detectar y establecer las necesidades de capacitación del personal, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño en la cooperativa.

El diagnóstico de las necesidades de formación será efectuado utilizando las técnicas de recolección de información siguientes:

- **OBSERVACIÓN.** Técnica que permitirá percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.
- **ENTREVISTAS.** Permitirá obtener información verbal de los empleados, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.

- **ANÁLISIS DE CARGOS.** Consistirá en el procedimiento de estudiar el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- **REUNIONES CON JEFATURAS.** Discusiones con los jefes de las unidades acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **ANÁLISIS DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.** Recopilación de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación en los estándares e indicadores relacionados con la formación del personal directivo, administrativo y operativo.

PERMITIRÁ DETERMINAR:

- **EN QUÉ:** Deberán ser capacitados los empleados para que desempeñen correctamente su trabajo.
- **QUIÉNES:** Requieren ser capacitados.
- **CON QUÉ:** Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
- **QUÉ IMPORTANCIA:** Tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto.

I. ACTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN

ACOFINGES DE R.L., es una institución cuyo fin es la prestación de servicios, los cuales contribuyen a la satisfacción de las necesidades y al bienestar de los asociados.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que

presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los mismos.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son las bases fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les demuestran diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o dificulta el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Lo anterior, conlleva a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos principales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las instituciones, proveyendo la optimización de los servicios.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la cooperativa.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la cooperativa.
- Mejorar la relación entre los empleados y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Obtener más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la satisfacción del trabajo.
- Mantener la salud física y mental, propiciando un ambiente seguro que conlleve a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al empleado al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivos Generales

Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que requieran sus puestos, y proporcionarles oportunidades de desarrollo personal, así como modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación de éstos.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la cooperativa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las diferentes áreas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar a los jefes de las distintas unidades y al personal operativo/administrativo de la cooperativa.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollar seminarios.
- Realizar talleres.

VIII. TIPOS Y MODALIDADES DE CAPACITACIÓN

Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Se desarrollará como parte del proceso de Inducción de Personal.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tendrá por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo institucional y personal.
- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. Su fuente original de información será la previa Evaluación de Desempeño realizada en la cooperativa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar y

determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Modalidades de Capacitación

- **Formación:** Su propósito será impartir conocimientos básicos, como filosofía, objetivos y valores con el fin de proporcionar una visión general de la institución.
- **Actualización:** Se orientará a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos.
- **Especialización:** Se orientará a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Complementación:** Su propósito será reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

- Los planes de capacitación serán desarrollados y coordinados por el área administrativa con base a la información obtenida con las diferentes fuentes de recolección (observación directa del personal).
- Los encargados de las diferentes áreas en coordinación con el departamento de recursos humanos elaboraran el plan de capacitación orientado a la actualización y creación permanente de los procesos administrativos.
- Los empleados de la Cooperativa podrán participar en eventos formativos organizados por el área administrativa o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.
- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del empleado y las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del empleado.

- La detección de necesidades de formación constituye el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del cargo. Por lo tanto, es importante señalar que una necesidad de formación, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.
- Se podrá obtener información referente a los empleados de la asociación de cuáles deben ser capacitados, entrenados, y desarrollados; además las necesidades organizacionales e individuales deberán ser satisfechas. Dicha información permitirá programar la formación de manera útil y eficaz para los empleados y para la Cooperativa.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación se realizará de la siguiente manera:

Observación: permitirá percibir lo que ocurre en el entorno laboral y observar cómo se desenvuelven las personas en los puestos de trabajo.

Análisis de cargos: Se deberá de realizar un análisis en cada puesto de trabajo por medio de las actividades que realiza cada persona para verificar lo que se hace y como se hace, determinar si se cumplen con los requisitos que cada puesto exige.

De acuerdo a las necesidades que la Cooperativa presenta se proponen las siguientes capacitaciones.

TEMAS DE CAPACITACIÓN

Área Administrativa.

- Toma de decisiones Gerenciales.
- Gerencia de proyectos.
- Coaching Gerencial.
- Gestión de reuniones efectivas.
- Planeamiento Estratégico: Objetivos, Metas, Estrategias.

Desarrollo Humano

- Motivación Laboral.
- Desarrollo de potencial laboral.
- Cultura Organizacional: Niveles Organizacionales, Técnicas de Comunicación, Contacto personal necesario.

Mercadeo

- Gestión de la cultura del servicio al cliente.
- Gestión de clientes difíciles.
- Negociaciones comerciales.
- Marketing experiencial.
- Desarrollo de estrategias y tácticas comerciales.

Recursos Humanos.

- Gestión de conflictos laborales.
- Gestión de reclutamiento y selección.
- Gestión del Cambio: Resistencia al cambio

ÁREA ESPECÍFICA PREVIAMENTE DETERMINADA

Atención al usuario: Ciclo del servicio, Pasos para brindar un mejor servicio, Proceso de atención al usuario.

Evaluación del desempeño laboral: En qué consiste la evaluación del desempeño, Objetivos de la evaluación, beneficios de la evaluación, Métodos tradicionales de evaluación, Políticas de evaluación del desempeño.

X. RECURSOS

HUMANOS: Lo conforman los empleados, el encargado de recursos humanos y expositores especializados en la materia, como: INSAFORP u otras instituciones que se desempeñen en el área de capacitación.

MATERIALES:

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la dirección de la cooperativa.

Mobiliario, equipo y otros: Estará conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolios, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

Documentos técnicos educativos: Material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la institución.

7. Manual de funciones para la unidad de recursos humanos propuesta.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



acofinges

Cooperativa Financiera de Ingenieros y Arquitectos

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
2. INGRESO DEL PERSONAL
3. INDUCCIÓN DEL PERSONAL
4. EGRESO DE PERSONAL
5. MOVIMIENTO DE PERSONAL
6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DE EFICIENCIA DEL PERSONAL

PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Realizar labores de apoyo a los procesos administrativos que se ejecuten en la cooperativa de conformidad con los planes, programas y proyectos establecidos

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

1. ASPECTOS GENERALES.

Propósito.

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar el reclutamiento y la selección del personal para la Cooperativa.

Alcance.

Lo indicado en el presente procedimiento abarca desde la solicitud de personal, el análisis de actitudes y aptitudes del personal entrevistado y la selección final del personal.

Normas específicas.

- El departamento de recurso humano, debe de velar por el cumplimiento de las normas y reglas a fin de cumplir con el procedimiento de reclutamiento y selección del personal.
- El área de recursos humanos es el responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al reclutamiento y selección del personal.
- El requerimiento de nuevo personal debe de realizarse de acuerdo a lo establecido en el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Las solicitudes de personal deben de estar debidamente justificadas por el área solicitante, especificando fecha de contratación.

2. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
GERENTE SOLICITANTE	<p>Identifica necesidad de personal</p> <p>Identifica la necesidad de ingreso de nuevo personal</p>
GERENTE SOLICITANTE	<p>Identifica tipo de ingreso.</p> <p>El responsable del área identifica la vacante que se debe de cubrir.</p>
ÁREA DE RECURSO HUMANOS	<p>Búsqueda de candidatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza búsqueda de candidatos a través de las fuentes diversas en las que ha publicado la solicitud (Internet, prensa formal, etc.) • Obtiene resumen curricular de posibles candidatos. • Valida el perfil del candidato, verificando que las habilidades, aptitudes y destrezas especificadas en el currículum cumplan con las necesidades especificadas en el perfil del puesto requerido. • Preselecciona candidatos a ser entrevistados. • Contacta candidatos. • Elabora cronograma de entrevistas.
ÁREA DE RECURSO HUMANOS	<p>Realiza entrevistas.</p> <p>Realiza entrevista del candidatos seleccionado</p>

<p>ÁREA DE RECURSO HUMANOS</p>	<p>Recibe y verifica documentos del candidato seleccionado.</p> <p>Entrega el candidato seleccionado los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Currículum. • Fotocopia de DUI, NIT, ISSS y AFP, Licencia de conducir. • Copia de último título. • Constancia de trabajo anterior. • Solvencia de antecedentes penales. • Solvencia de la Policía nacional. • Tipo de sangre. • Formulario actualización de información.
<p>GERENTE SOLICITANTE</p>	<p>Ingreso de personal</p> <p>Al finalizar el periodo de prueba, y si la gerencia está satisfecha, elabora un memorándum de ingreso de personal dirigido al área de recursos humanos, especificando:</p> <p>Puesto, salario, inicio de labores</p>

PROCEDIMIENTO: INGRESO DE PERSONAL.

ASPECTOS GENERALES

Propósito

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar el ingreso de personal nuevo a la Cooperativa

Alcance

El procedimiento de ingreso de personal abarca desde la recepción de la documentación del postulado, hasta el ingreso de personal contratado y la conformación del expediente, completando la documentación requerida.

Normas Específicas

- La Oficina de Recursos Humanos, a través de la coordinación de los encargados de contratación, inducción, capacitación y desarrollo, es la responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al ingreso de Personal requerido por la Cooperativa.
- El jefe inmediato del personal en periodo de prueba al finalizarlo deberá solicitar al área de recursos humanos, el registro del movimiento de personal (ingreso) en el biométrico, elaboración de contrato de trabajo indefinido, gestión de carnet, uniformes e ingreso al sistema de planillas.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE	DESCRIPCION
JEFE INMEDIATO DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza Memorándum informando al área de recursos humanos que el periodo de prueba a finalizado

<p>ÁREA DE RECURSO HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ingresos a Biométrico de nuevo personal• Ingreso al sistema de planillas• Gestión de carnet y uniformes.• Elaboración de contrato de trabajo• Gestión de firmas de contrato.• Entrega de un ejemplar de contrato al trabajador.• Envía un ejemplar a expediente de RRHH• Revisión de expediente para corregir inconsistencias.
--------------------------------	---

PROCEDIMIENTO: INDUCCION DE PERSONAL

ASPECTOS GENERALES

Propósito

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar la inducción del personal de nuevo ingreso.

Alcance

Lo indicado en el Procedimiento de Inducción de Personal abarca desde la planificación de la inducción técnica y general hasta la ejecución de las mismas.

Normas Específicas

El área de recursos humanos, a través de las jefaturas es la responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a la inducción del Personal de nuevo ingreso dentro de la Cooperativa, cumpliendo con lo establecido en las normas y el procedimiento expuesto en el presente documento.

La inducción para el personal nuevo ingreso tanto General como Técnica debe ser dictada en un lapso no mayor a dos (2) días hábiles luego de haber sido realizado el ingreso.

La inducción general es realizada por la Oficina de RRHH en conjunto con el área solicitante, la cual debe informar:

- Reseña histórica de la Institución.
- Misión, Visión y Valores Organizativos.
- Estructura Organizativa.
- Políticas y normas internas.
- Normas de Seguridad Higiene y Ambiente.
- Perfil y Descripción del puesto.
- Beneficios contractuales.

La inducción técnica es realizada por la Gerencia solicitante, la cual debe informar:

- Niveles Jerárquicos de la oficina o Gerencia.
- Objetivos que se pretenden alcanzar.
- Funciones, responsabilidades y autoridades.
- Funcionalidad de herramientas y/o sistemas informáticos.

- Canales de comunicación.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
AREA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Planificación de inducción</p> <p>Realiza cronograma de inducción del personal(general y técnica)</p>
AREA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Gestiona la logística requerida para la inducción.</p> <p>Define el espacio, material y equipos multimedia de apoyo a utilizar.</p>
AREA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Remite cronograma de inducción</p> <p>Solicita firma y aprobación de cronograma.</p> <p>Envío de memorándum y cronograma al coordinador solicitante</p>
COORDINADOR SOLICITANTE	<p>Recibe y revisa cronograma de inducción de personal.</p> <p>Notifica al personal nuevo la fecha, lugar y hora de su inducción.</p>
AREA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Preparación de inducción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepara materiales: folletos, equipos audiovisuales u otro que considere necesario • Realiza la inducción general, imparte información sobre la filosofía general y estructura organizativa de la cooperativa
COORDINADOR SOLICITANTE	<p>Realiza inducción técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imparte información sobre los lineamientos, responsabilidades y autoridades propias del cargo.

PROCEDIMIENTO: EGRESO DE PERSONAL

ASPECTOS GENERALES

Propósito

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar el egreso del personal en ACOFINGES de R.L.

Alcance

Lo indicado en el procedimiento de egreso de personal engloba las actividades inherentes al retiro de personal de la institución.

Normas Específicas

- El área de Recursos Humanos, a través de los coordinadores y jefes de áreas es responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al egreso del Personal y velar por el cumplimiento de los requisitos legales vigentes.
- Todo egreso del personal debe ser debidamente justificado a través del documento probatorio (renuncia, culminación de contrato, rescisión de contrato u oficio de remoción o destitución, jubilación o pensión y fallecimiento), la cual debe contener nombre y apellido legible, número de identidad.
- El área de recursos humanos es responsable de registrar el movimiento de egreso de personal.
- La aceptación de renuncia o el acuse de recibo de la notificación de destitución o remoción debe contener nombre y apellido, número de documento de identidad, código de Nómina, cargo y ubicación administrativa.
- La Coordinación Administrativa de RRHH es responsable de realizar el egreso con el documento probatorio; así como también, tramitar el finiquito.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
GERENTE SOLICITANTE	<p>Elabora memorándum y consigna documentos requeridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora memorándum notificando el egreso del personal • Consigna soporte según tipo de egreso: renuncia, cambio de puesto, destitución, culminación de contrato. • Entrega comunicación de egreso de personal a la unidad de recursos humanos.
AREA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Ejecuta tramites de desvinculación laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza el movimiento de egreso del trabajador. • Procesa y genera el finiquito de prestaciones sociales • Archivo de documentación en expediente del personal.

PROCEDIMIENTO: MOVIMIENTO DE PERSONAL

ASPECTOS GENERALES

Propósito

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar los cambios de personal.

Alcance

Lo indicado en el procedimiento de Movimiento de Personal abarca el trámite requerido para realizar ingresos, reingresos, actualizaciones, jubilaciones y pensiones, egresos.

Normas Específicas

- El área de Recursos Humanos, debe dirigir coordinar y controlar las actividades inherentes al trámite de los Movimientos de Personal.
- Los Movimientos de Personal, deben tramitarse internamente entre las autoridades de la cooperativa.
- Los Movimientos de Personal que deben tramitarse son:
 - Actualizaciones: cambio de cargo, designación, ascenso, aumento de sueldo, licencias o permisos sin sueldo y con sueldo, suspensión sin goce de sueldo, reincorporación, traslado dentro de la cooperativa, actualización de datos personales, modificación de horario.
 - Egresos: Renuncia, retiro por reducción de personal, destitución, retiro o revocatoria por no superar periodo de prueba, fallecimiento.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
GERENTE SOLICITANTE	Solicita a recursos humanos el movimiento de personal indicando, fecha y motivo del movimiento
AREA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Recibe los Movimientos de Personal originados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe solicitud del Movimiento de Personal originado por las acciones administrativas: ingresos, reingresos, actualizaciones, cambios de puestos, vacaciones y egresos. • Elabora el movimiento de acuerdo a la acción administrativa. • Revisa expediente del Trabajador y verifica datos. • Genera e imprime movimiento de personal) y anexa los documentos que respaldan el mismo. • Solicita las firmas requeridas y actualiza el expediente
GERENTE SOLICITANTE	Recibe copia de movimiento para ser entregado al personal.

PROCEDIMIENTO: EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICIENCIA DEL PERSONAL

ASPECTOS GENERALES

Propósito

Establecer las directrices necesarias a seguir por todo el personal del área para la gestión asociada a evaluar el desempeño del personal de acuerdo a objetivos particulares establecidos, con el fin de detectar mejoras de las competencias y habilidades del personal.

Alcance

Lo indicado en el procedimiento de evaluación de desempeño y eficiencia del personal abarca desde la planificación, hasta la ejecución de las mismas.

Normas Específicas

- El departamento de Recursos Humanos debe velar por el cumplimiento de los procesos a seguir para realizar la evaluación del personal cumpliendo con lo establecido en las normas y el procedimiento expuesto en el presente documento.
- El área de recursos humanos, es el responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a la evaluación de desempeño y eficiencia del Personal.
- Las evaluaciones de Personal deben ser realizadas semestralmente.
- Toda evaluación de desempeño debe responder enteramente a la definición de Objetivos de Desempeño Individual debidamente aprobados y firmados por el evaluador y el evaluado y deben ser enviados a la Oficina de RRHH durante los primeros días del mes de Enero y Julio, del año en curso
- Los resultados de la evaluación de desempeño y de eficiencia del personal, deben ser enviados a la Oficina de RRHH, para su archivo y resguardo.

- El instrumento para efectuar la evaluación de desempeño del personal en la cooperativa es el establecido por la gerencia y jefes inmediatos.
- Para que la evaluación del desempeño del personal sea efectiva, el supervisor y el supervisado debe tener al menos una antigüedad de 4 meses continuos desempeñando las funciones de su cargo.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño del personal, la Oficina de Recursos Humanos con la gerencia y jefes inmediatos deben de planificar las acciones necesarias de formación, capacitación, incentivos, y/o ascensos necesarios según el desempeño del personal evaluado y los recursos presupuestarios disponibles que tenga la Cooperativa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE	DESCRIPCION
GERENTE DE AREA	<ul style="list-style-type: none"> • Envía a recursos humanos la información para programar las evaluaciones de desempeño • Solicita hacer programación de evaluaciones.
GERENTE DE AREA	<p>Evaluación de Desempeño y Eficiencia del Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica instrumento de evaluación al personal bajo su cargo. • Analiza resultados de la evaluación. • Revisa conjunta e individualmente con el

	<p>personal a su cargo los resultados de la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firman el evaluado y el evaluador. • Sella y remite los Instrumentos de evaluación a la Oficina de RRHH, a través de memorándum, en las fechas establecidas.
<p>AREA DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Registra información y genera Notificación de Resultados.</p> <p>Registra mediante el sistema los resultados de la evaluación de desempeño y eficiencia del personal.</p>

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.) UBICADA EN SAN SALVADOR

En este plan se propone presentar desde los objetivos hasta lo financiero que son necesarios para la realización de este proyecto, se presenta también el cronograma de actividades donde se refleja el periodo en que se llevarán a cabo cada una de las actividades para la aplicación del plan.

1. Objetivos

a. General

Proporcionar un instrumento útil para la aplicación de herramientas técnicas poniendo a funcionar los planes propuestos de mejorar las funciones de administración de recursos humanos.

b. Especifico

- Establecer los recursos para la puesta en marcha de las herramientas técnicas.
- Detallar las etapas para la puesta en marcha de las herramientas.
- Realizar el presupuesto para respaldar la ejecución de la propuesta del trabajo de investigación.
- Elaborar un cronograma con las actividades durante la ejecución

2. Etapas de aplicación del plan

a. Presentación

Será presentado al gerente administrativo de la Asociación Cooperativa ACOFINGES DE R.L. para que puedan realizar la respectiva presentación ante la Junta Directiva para que pueda ser probada.

b. Análisis, aprobación y autorización

Se procede a obtener la aprobación por parte de la cooperativa y de todas las personas involucradas para proceder a implementarlo.

c. Difusión

Ya aprobada la propuesta por la cooperativa, el personal que se encargará de la administración del recurso humano tendrá la responsabilidad de velar por la correspondiente aplicación y divulgación de dichas herramientas técnicas, para que el personal de la cooperativa las conozca y así proporcionarles la orientación sobre el uso.

d. Implementación y supervisión

Ya ejecutadas las actividades se procede llevando a cabo la propuesta evaluando los resultados para identificar los aspectos que se deben mejorar y así realizar las correcciones respectivas.

e. Actualización

Dicha propuesta se pide que sea revisada y actualizada por lo menos cada año implementando nuevos métodos de trabajo.

3. Recursos necesarios.

Al ejecutar la propuesta es necesario tener en cuenta los recursos que detallaremos a continuación:

a. Recursos materiales

Entre ellos se encuentra el mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles, el costo de estos recursos irán acorde con el número de personas que se contraten y de la cooperativa que no cuenten con algunos recursos.

b. Recursos humanos

Para la ejecución de las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos será necesario un encargado de recursos humanos quien llevara la responsabilidad de que los procedimientos sean de acuerdo a la propuesta y necesidades de ACOFINGES DE R.L.

c. Recursos técnicos

Servirán de apoyo en la propuesta de las herramientas técnicas para la administración de recursos humanos, entre ellas están: Solicitud de empleo, Solicitud de permiso, concesión vacacional y solicitud de traslado de personal entre otras.

d. Recursos financieros

Es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta. Se incluyen los diferentes pagos en concepto de salarios y aportación patronal al ISSS, y AFP'S, para el personal de la unidad de recursos humanos. A continuación se muestra un estimado de algunos gastos necesarios para la implementación del modelo de Recursos Humanos.

4. Presupuestos.

Costos para implementar la propuesta.

Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUELDO	APORTE ISSS	APORTE AFPS	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe(a) de la unidad de recurso humanos	1	\$ 750.00	\$ 22.50	\$ 46.88	\$ 819.38	\$ 9,832.56
Asistente de Recursos Humanos.	1	\$ 500.00	\$ 15.00	\$ 31.25	\$ 546.25	\$ 6,555.00
TOTAL		\$ 1,250.00	\$ 37.50	\$ 78.13	\$ 1,365.63	\$ 16,387.56

*Los costos son mensuales

Recursos Materiales.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadora	2	\$ 500.00	\$ 1000.00
Escritorio	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Silla	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Archivador de Metal	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Papelería y útiles		\$ 200.00	\$ 200.00
SUB TOTAL			\$ 1,950.00
IMPREVISTOS (5%)			\$ 97.50
TOTAL			\$ 2,047.50

*Los costos de los recursos materiales serán una sola vez.

5. Cronograma de actividades programadas para la aplicación del plan.

N°	Meses/ Semanas Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación de la propuesta a Gerencia General y Jefe de Recursos Humanos	■	■															Creadoras de la propuesta
2	Presentación de la propuesta a nivel gerencial			■	■	■												Gerencia general o Jefe de Recursos Humanos
3	Presentación de la propuesta a nivel de mandos medios						■	■	■									Gerentes de la Cooperativa
4	Presentación de la propuesta a nivel de operaciones									■	■	■						Gerentes y Supervisores
5	Capacitación a todos los niveles											■	■	■				Jefe de Recursos Humanos
6	Implementación del sistema															■	■	Jefe de Recursos Humanos
7	Evaluación de la implementación															■	■	Jefe de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

- Arias Galicia, Fernando “Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición.
- Chiavenato, Idalberto
“Administración de Recursos Humanos” Editorial McGraw- Hill, Colombia 2000.
“Administración teoría proceso y practica” tercera edición McGraw-Hill
- Dessler, Gary. “Administración de Recursos Humanos”5ta Edición.
- Hernández, R., Fernández, “Metodología de la investigación”. Interamericana Editores S.A. de C.V C. y Baptista P. (2010). Editorial McGraw-Hill
- Rodríguez, S. H. “Introducción a la Administración, Teoría general administrativa”: origen, evolución y vanguardia. México: McGraw-Hill, (2006).
- Rodríguez y Hernández, Sergio “Introducción a la Administración” Cuarta edición.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN.

- Aguilar Orellana, Bessie Guadalupe y Otros.: “Propuesta Técnica de Reingeniería de la Función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC- PNC DE R.L) ”. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Junio de 2007.
- Barraza Díaz, Melvin Ernesto y Otros.: “Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos para la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R.L., de la Ciudad de Apopa, Departamento de San Salvador”. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Octubre de 2004.
- Galdámez Guerra, Vilma Elizabeth y Otros.: “Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Suchitoto Departamento de Cuscatlán”. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Noviembre de 2015.

LEYES.

- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) , Decreto Legislativo N° 560, del 2 de diciembre de 1969, publicado en el Diario Oficial N° 229, Tomo N° 225, el 9 de diciembre de 1969.
- Ley general de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador, Decreto No. 339 de 6 de mayo de 1986. Publicado en el D.O. No. 291, del día 14 de mayo de 1986.
- Estatutos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador, de Responsabilidad Limitada (ACOFINGES DE R.L.)

SITIOS WEB

- <https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>
- <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/11>
- <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf>
- <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/conceptos-generales/>
- [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

OTROS

- ACOFINGES DE R.L. Memoria de labores 2015.

ANEXOS

ANEXO 1 GUÍA DE PREGUNTAS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE
ACOFINGES DE R.L.**

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE
ACONFINGES DE R.L.**

OBJETIVO: Indagar la información necesaria que permita conocer la situación actual del proceso administrativo que posee la cooperativa, con la finalidad de proponer un nuevo diseño de herramientas técnicas que fortalezca la función de recursos humanos.

Nombre de entrevistado:

1. ¿Cuáles son los objetivos de la cooperativa?

2. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en lo que respecta a la administración de recursos humanos?

3. ¿Por qué consideran necesaria la utilización de herramientas técnicas para la administración de recursos humanos en la cooperativa?

4. ¿Considera necesario la creación de un Departamento de Recursos Humanos?

5. ¿Poseen los recursos económicos, espacio físico, materiales para la implementación de las herramientas técnicas para la administración de recursos humanos en su cooperativa?

6. ¿Cuáles son las políticas de personal que poseen en la cooperativa?

7. ¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos podría beneficiar a toda la cooperativa? Porque:

8. ¿Considera que la cooperativa cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

9. ¿Tienen por escrito los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal?

10. ¿Qué fuentes y medios de reclutamiento utiliza en la cooperativa para cubrir los puestos vacantes?

11. ¿Quién es el encargado de seleccionar a la persona más adecuada para llenar la vacante y qué tipo de pruebas realiza para saber quién es el idóneo para ocupar el cargo?

12. ¿Utilizan políticas para seleccionar su personal en la cooperativa?

13. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan actualmente para seleccionar y contratar el personal que requiere la cooperativa?

14. ¿Le brindan inducción al personal nuevo de la cooperativa?

15. ¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

16. ¿Se cuenta con programas establecidos de capacitación del personal?

17. ¿Quién se encarga de capacitar al personal?

18. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones a los empleados?

19. ¿Qué tipo de capacitación se han impartido?

20. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?

21. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal? y ¿Cuáles son los incentivos que se les proporcionan por ser empleados eficientes?

22. ¿Quién realiza las evaluaciones?

23. ¿Qué método(s) utilizan para evaluar el personal?

24. ¿Utilizan alguna técnica para motivar al personal?

25. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la Cooperativa ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

26. ¿Poseen un documento en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo?

27. ¿Con base a qué criterios establecen los salarios al personal?

28. ¿Le brindan todos los beneficios de ley a su personal?

29. ¿Le dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados?
Cuales:

30. ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventario, rotación, ausentismo, expediente del personal, sanciones?

ANEXO 2
CUESTIONARIOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE ACOFINGES DE R.L.



OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados de ACOFINGES de R.L., respecto al actual proceso administrativo que posee la empresa, con la finalidad de proponer un nuevo diseño de herramientas técnicas que fortalezca la función de recursos humanos.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y serán utilizadas únicamente para fines académicos.

INDICACIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente según sea el caso. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y serán utilizadas únicamente para fines académicos. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

INDICACIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I. DATOS PERSONALES

Género: Edad: 18 a 21 22 a 25 26 a 30 Más de 30

Tiempo de desempeñar el cargo: menos de 1 año 4 a 5 años Más de 5 años

Departamento al que pertenece: _____ Cargo: _____

Nivel Académico: Educación Básica Bachillerato Estudiante Universitario
 Técnico Título Universitario

I. DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Es de su conocimiento la misión de la Cooperativa?

Si No

2. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

Si No

3. De los siguientes valores. ¿Cuáles considera se practican dentro de la Cooperativa?

Responsabilidad Democracia Solidaridad
 Honestidad Equidad Otro: _____

4. ¿Conoce usted las políticas de personal que aplica la Cooperativa?

Si No

5. ¿Qué políticas conoce?

6. ¿Cuál fue el medio por el cual se enteró de la oportunidad de empleo en la Cooperativa?

Anuncio en el periódico
Contacto dentro de la Cooperativa
Iniciativa propia
Otros:

7. De los siguientes pasos. ¿Cuáles realizó para ser contratado?

Entrevista Llenar solicitud de empleo
Pruebas de conocimientos o Presentación de documentos personales
habilidades
Exámenes Médicos Otro: _____

8. ¿Al momento de ser contratado(a) firmó un contrato de trabajo?

Si No

9. ¿Cuándo ingresó a trabajar a la Cooperativa recibió inducción para desempeñar su cargo?

Si No Explique: _____

10. ¿Se le informó de sus tareas?

Si No

11. ¿Le fue proporcionado el manual de funciones para su puesto de trabajo?

Si No

12. Marque con una X si de la siguiente lista de capacitaciones recibió o ha recibido alguna:

Capacitación en la práctica (aprender un trabajo mientras lo desempeña)
Capacitación por aprendizaje (aprendizaje formal y capacitación en la práctica)
Capacitación para instrucción en el trabajo (siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender)
Capacitación basada en medios audiovisuales
Capacitación a distancia y por Internet

13. ¿Considera usted que la cooperativa le ha brindado la oportunidad de superación personal?

Si No

14. ¿Sabe usted si se desarrolla una evaluación del desempeño? (Si su respuesta es Si, continúe la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 16).

Si No

15. ¿Cada cuánto tiempo se realiza?

Cada tres meses Una vez al año
Cada seis meses Nunca hay evaluaciones

16. Cuando existe una vacante. ¿Las plazas son cubiertas con personal interno o externo?

Explique: _____

17. Considera usted que dentro de la Cooperativa existe oportunidad de ascenso?

Si No

18. ¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

Antigüedad Capacidad
Responsabilidad Nivel de estudios
Compromiso con la Cooperativa Otros: _____

19. De las siguientes Prestaciones, ¿Cuáles le otorga la cooperativa?

ISSS y AFP	<input type="checkbox"/>	Vacaciones	<input type="checkbox"/>	Aguinaldo	<input type="checkbox"/>
Transporte	<input type="checkbox"/>	Anticipo o préstamo	<input type="checkbox"/>	Seguro de vida	<input type="checkbox"/>
Uniforme	<input type="checkbox"/>	Eventos deportivos	<input type="checkbox"/>	Pago de incapacidades	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>	Alimentación	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

20. ¿Dentro de la institución motivan al personal concediéndoles incentivos?

Si No

21. De la siguiente lista de incentivos seleccione las que a su criterio la cooperativa le otorga como empleado.

Tardes libres	<input type="checkbox"/>	Convivios Institucional	<input type="checkbox"/>
Bonificaciones	<input type="checkbox"/>	Reconocimientos verbales o escritos	<input type="checkbox"/>
Becas para estudio	<input type="checkbox"/>	Horarios flexibles	<input type="checkbox"/>
Permisos remunerados	<input type="checkbox"/>	Seguro medico	<input type="checkbox"/>
Ayuda por defunción	<input type="checkbox"/>	Certificados de regalo	<input type="checkbox"/>

22. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han proporcionados como empleado?

Manual de bienvenida	<input type="checkbox"/>	Reglamento interno de trabajo	<input type="checkbox"/>
Manual de riesgo y seguridad industrial	<input type="checkbox"/>	Manual de evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>
Manual para uso de equipo y herramientas	<input type="checkbox"/>	Manual de descripción de puesto	<input type="checkbox"/>

Otros: _____

ANEXO 3
RESULTADOS DE
LA ENTREVISTA

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE ACONFINGES DE R.L.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la cooperativa?

- Proporcionar al asociado servicios financieros que puedan satisfacer sus necesidades por medio de un personal capacitado.
- Contribuir a la calidad de vida de los asociados.
- Brindar servicio financiero de ahorro y crédito con la mayor eficiencia.
- Fomentar el desarrollo cooperativo.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en lo que respecta a la administración de recursos humanos?

- Definir cuál es el papel del empleado en la cooperativa.
- La infraestructura.
- La falta de organización.
- El activo humano no está siendo incentivado.
- No existe una unidad de RRHH

3. ¿Por qué consideran necesaria la utilización de herramientas técnicas para la administración de recursos humanos en la cooperativa?

La cooperativa está creciendo y es necesario ordenar el área de RRHH, para así poder crecer de manera ordenada en el área, las herramientas son necesarias para poder establecer capacitaciones al personal, otorgar escalafón, que ayude a fomentar el buen desempeño de los empleados. Las herramientas son necesarias para poder evaluar y cuantificar el valor a la cooperativa.

4. ¿Considera necesario la creación de un Departamento de Recursos Humanos?

Definitivamente a corto plazo, esto ayudara a atraer talento a la cooperativa. Claro, porque es un beneficio directo para darles un mejor servicio y atender de mejor modo a los asociados porque ya están creando el proyecto de infraestructura y esto crecerá y se triplicara en personal y será necesario tener un

departamento de recursos humanos y no solo para eso, si no para atraer talento humano.

5. ¿Poseen los recursos económicos, espacio físico, materiales para la implementación de las herramientas técnicas para la administración de recursos humanos en su cooperativa?

La cooperativa posee recursos económicos, de infraestructura no, pero están en proceso de construcción de un nuevo edificio y materiales para la implementación de las herramientas se considera que sí.

6. ¿Cuáles son las políticas de personal que poseen en la cooperativa?

No poseen políticas escritas, o si las hay no se están aplicando. El reglamento no se aplica al 100%. Se hizo una escala salarial pero hay una política de recursos humanos pero no está al libre conocimiento de todos, hay un reglamento interno y una iniciativa de escala salarial.

7. ¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos podría beneficiar a toda la cooperativa? Porque:

Si, por que se fortalecerá el área de capacitación, formación prestaciones, incentivos, atraer talento a la cooperativa con sentido de pertenencia. Todo lo que se haga para el área de RRHH es de gran beneficio para la cooperativa.

Este beneficia al área de formación y entrenamiento.

8. ¿Considera que la cooperativa cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

No porque todo parte de lo que quiere la gerencia, cada unidad recluta y la selección la realiza una empresa aparte, considera que el proceso no es el adecuado, es demasiado improvisado.

9. ¿Tienen por escrito los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal?

Si están escrito pero no se están llevando a cabo, se ve primero al personal interno, se hace por medio de terceros o por medio de personas recomendadas.

10. ¿Qué fuentes y medios de reclutamiento utiliza en la cooperativa para cubrir los puestos vacantes?

- Primero se ve al personal interno.
- Segundo, Contratación de una empresa de reclutamiento.
- Tercero, por medio de la web.
- Cuarto, la persona es recomendada.

11. ¿Quién es el encargado de seleccionar a la persona más adecuada para llenar la vacante y qué tipo de pruebas realiza para saber quién es el idóneo para ocupar el cargo?

Es por medio de un consenso, basado en la actitud, la última palabra la toma la Gerente General.

12. ¿Utilizan políticas para seleccionar su personal en la cooperativa?

Si, la selección se hace con base al perfil, criterios, características, edad nivel académico, algunas plazas requieren de personas sin experiencia. No está por escrito es a criterio de Gerencia y los jefes de área.

13. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan actualmente para seleccionar y contratar el personal que requiere la cooperativa?

Empresa contratada selecciona con base al perfil.

14. ¿Le brindan inducción al personal nuevo de la cooperativa?

La inducción dura de 15 días a un mes, es una capacitación de media jornada diariamente, se le dan capsulas de entrenamiento de 4 horas y en las tardes se les da un ejercicio de lectura y autoevaluación de lo que han aprendido en la mañana y se dejan ejercicios para el día siguiente.

15. ¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

La inducción la da cada jefe, dependiendo el puesto o la gerente es decir las 3 jefaturas para darle la bienvenida y luego cada jefatura le da la inducción específica al puesto.

16. ¿Se cuenta con programas establecidos de capacitación del personal?

Si depende el área, en operaciones se realiza cada tres meses el encargado es el responsable de organizarlas. Poseen un programa establecido el cual se presenta mediante un cronograma

17. ¿Quién se encarga de capacitar al personal?

Si es interna la capacitación el encargado es el jefe, si es externa normalmente se contrata gente de afuera (INSAFOR, Despachos, ADISA etc.) Y hay pequeñas capsulas de capacitación que lo puede dar las jefaturas y con esto se entrena a cada una de las personal consisten en medias horas.

18. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones a los empleados?

En el área de operaciones cada dos meses a lo mucho

19. ¿Qué tipo de capacitación se han impartido?

Protocolo de venta, manejo efectivo del tiempo, trabajo en equipo, manejo de las relaciones personales, análisis de créditos, Área de ventas, cobro, lavado de dinero, productividad, etc.

20. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?

Anual y de escala salarial.

21. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal? y ¿Cuáles son los incentivos que se les proporcionan por ser empleados eficientes?

Hay unos instrumentos de cómo se evalúa, son muy técnicos, lo aceptable es arriba del 60%, poseen un bono anual que se les da cada seis meses (fijo), bonos o comisiones con base a resultados.

22. ¿Quién realiza las evaluaciones?

Si el encargado de cada área.

23. ¿Qué método(s) utilizan para evaluar el personal?

Es de elección forzosa

24. ¿Utilizan alguna técnica para motivar al personal?

Si realizan coaching Individual y un coaching grupal para obtener un feedback, al igual posee una plantilla de observación donde evalúa al personal donde se maneja la filosofía de la abundancia donde no hay dificultad para hacer las cosas el cual tratan de no hablar de amenazas ni errores si no de superación, el método de ellos es que dan un feedback de mejora de 1 minuto para luego hacerles saber lo positivo de su desempeño.

25. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la Cooperativa ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

Buen clima laboral, con un ambiente familiar, con una gerencia muy humana. ACOFINGES es un buen lugar para trabajar.

26. ¿Poseen un documento en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo?

Si hay un manual descriptor de puestos, pero no está actualizado para definir bien el puesto.

27. ¿Con base a qué criterios establecen los salarios al personal?

Con base a la escala salarial y manual del puesto, por el nivel de responsabilidad.

28. ¿Le brindan todos los beneficios de ley a su personal?

Si más beneficios adicionales.

29. ¿Le dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados? Cuales:

Bonificación, permiso por estudios ya que la cooperativa esta en plan de la superación del personal.

30. ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventario, rotación, ausentismo, expediente del personal, sanciones?

Si es un documento escrito no hay nada digital, es un archivo físico de acción de personal, está amarrado al reglamento interno, vacaciones y cambio de puesto.

ANEXO 4 LISTA DE COTEJO

FECHA:	LISTA DE COTEJO REALIZA EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FEDERACIÓN DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE EL SALVADOR, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOFINGES DE R.L.) UBICADA EN SAN SALVADOR									
EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS										
PREGUNTAS	PONDERACIONES					SI	NO	OBSERVACIONES		
	1	2	3	4	5					
1) Tiene de manera escrita la reseña histórica de la Asociación										
2) Tiene de forma documentada un manual de funciones que determine las actividades de cada empleado										
3) Cuenta con reglamentos internos en la cooperativa										
4) Tiene un organigrama de funciones en lugar visible por los empleados y visitantes										
5) Se puede apreciar la misión y visión de la Asociación en un lugar específico										
6) Conocen los empleados las políticas y metas que tiene la asociación										
7) Conoce cada empleado sus funciones y restricciones										
8) Tiene estatutos la Asociación										
9) Tiene la asociación personal suficiente y competente según las actividades que este realiza										
10) Realiza presupuesto anual, planes estratégicos y operativos										

Las ponderaciones se detallan de la siguiente manera:

1 = Deficiente %
2 = Regular %
3 = Bueno %
4 = Muy Bueno %
5 = Excelente %
 100%

ANEXO 5
TABULACIÓN E
INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS

Tabulación de las encuestas dirigidas al personal que integra el área administrativa de ACOFINGES DE R.L.

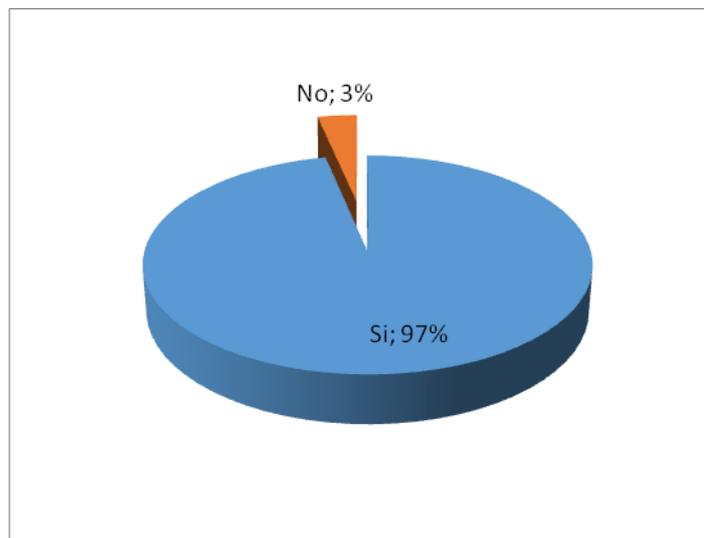
1. ¿Es de su conocimiento la misión de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si el personal conoce la misión de la Cooperativa.

Cuadro 1

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	29	97%
No	1	3%
Total general	30	100%

Gráfico 1



Interpretación.

Una gran cantidad de empleados conocen la misión de la cooperativa. Es brindada a todo el personal que se incorpora, sin embargo la mayoría de los encuestados manifestaron no podérsela de memoria. Dentro de la cooperativa no se encuentra visible.

2. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

Objetivo: Indagar si la visión de la cooperativa es conocida por el personal.

Cuadro 2

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	29	97%
No	1	3%
Total general	30	100%

Gráfico 2



Interpretación.

En su mayoría los empleados conocen la Visión de la cooperativa, por lo que muestran su compromiso con la cooperativa, sin embargo una mínima parte indicó no conocerla.

3. De los siguientes valores. ¿Cuáles considera se practican dentro de la Cooperativa?

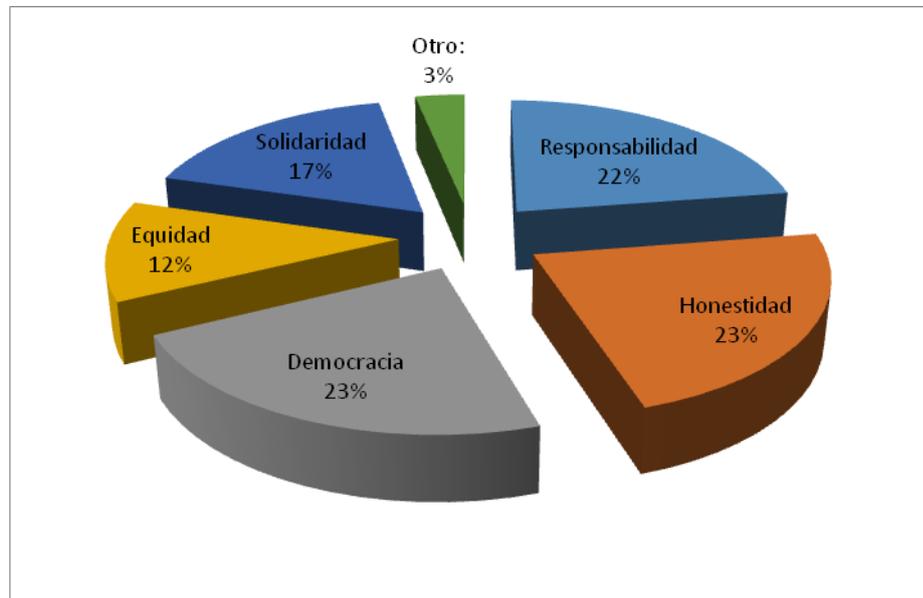
Objetivo: Determinar si la Cooperativa tiene establecidos los valores y si son puestos en práctica por su personal.

Cuadro 3

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Responsabilidad	21	70%
Honestidad	21	70%
Democracia	21	70%
Equidad	11	37%
Solidaridad	16	53%
Otro:	3	10%

n=30

Gráfico 3



Interpretación.

En la cooperativa se practican diversos valores teniendo como énfasis la práctica de la Responsabilidad, Honestidad y Democracia que son los más importantes para los empleados de ACOFINGES DE R.L. porque fortalece el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

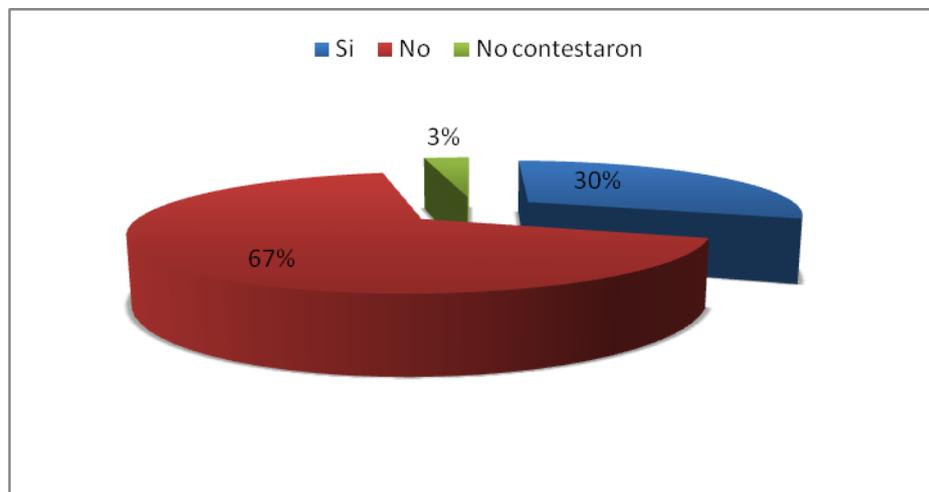
4. ¿Conoce usted las políticas de personal que aplica la Cooperativa?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen las políticas de personal que aplica la Cooperativa.

Cuadro 4

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	9	30%
No	20	67%
No contestaron	1	3%
Total general	30	100%

Gráfico 4



Interpretación.

Los empleados de ACOFINGES DE R.L. han escuchado hablar sobre las políticas de personal, pero a la hora de consultar que políticas conoce y que aplica la cooperativa a su personal no encontró que responder y se basaron en otras políticas no enfocadas al personal sino al giro del negocio y un mínimo grupo de personas indicaron conocer algunas de las políticas que se aplican dentro de la cooperativa, son importantes para la dirección de la cooperativa.

5. ¿Qué políticas conoce?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen políticas en general

Cuadro 5

- Desempeñar labores de acuerdo a las instrucciones que se han recibido
- Reglamento interno
- Cumplimiento de horario
- Respeto a cargos superiores
- Cumplimiento de tareas asignadas
- Escala salariales, comisiones, convivio, viáticos por alimentación, viáticos de transporte horas extras
- Vestimenta, producción
- Confidencialidad de la información
- Todo el personal debe contar con un seguro de vida
- Llenado de formulario de personal
- Pago de vacaciones en segunda quincena

Interpretación.

En la investigación a través de la recopilación de la información por medio de la encuesta colocaron múltiples políticas generales que conocen los empleados pero en su mayoría se limitaron respondernos esta pregunta por no conocer aquellas políticas que ACOFINGES aplica a su personal.

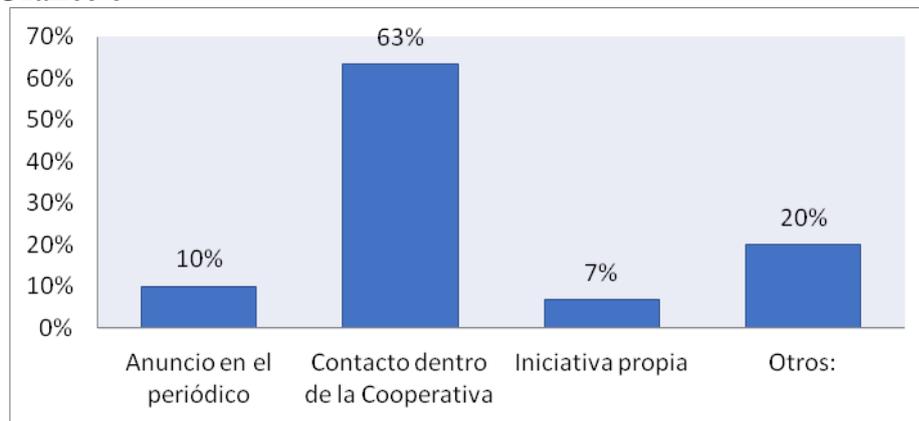
6. ¿Cuál fue el medio por el cual se enteró de la oportunidad de empleo en la Cooperativa?

Objetivo: Determinar cuáles son los medios que utiliza la cooperativa para ofertar los puestos de trabajo disponibles.

Cuadro 6

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Anuncio en el periódico	3	10%
Contacto dentro de la Cooperativa	19	63%
Iniciativa propia	2	7%
Otros:	6	20%
Total general	30	100%

n=30 **Gráfico 6**



Interpretación.

Con base a los resultados de la pregunta anterior, la mayoría de sus empleados ingresaron a la institución por medio de la recomendación.

Lo que muestra que no se cuenta con los medios de reclutamiento adecuados y por ello es necesario establecer medios efectivos para la convocatoria de personas que posean, características, cualidades, destrezas y habilidades necesarias para cubrir el puesto que se requiera en la cooperativa.

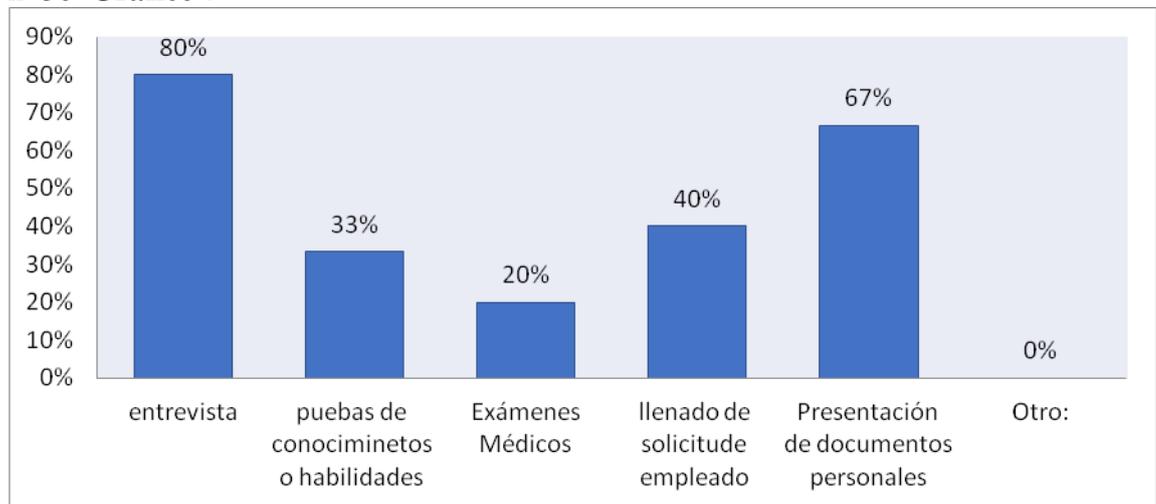
7. De los siguientes pasos. ¿Cuáles realizó para ser contratado?

Objetivo: Conocer el proceso de contratación que la Cooperativa aplica.

Cuadro 7

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Entrevista	24	80%
Pruebas de conocimientos o habilidades	10	33%
Exámenes Médicos	6	20%
Llenado de solicitud de empleado	12	40%
Presentación de documentos personales	20	67%
Otro:	0	0%

n=30 **Gráfico 7**



Interpretación.

En los datos del cuadro anterior nos indica que la mayoría del personal contratado dentro de la Cooperativa realizó una entrevista presentando sus documentos personales y su hoja de vida. Sin embargo, es de destacar que un mínimo porcentaje manifiesta haberse realizado solo exámenes médicos y otras pruebas para ser contratados. Lo que confirma la necesidad de establecer un proceso único y adecuado para dicha selección.

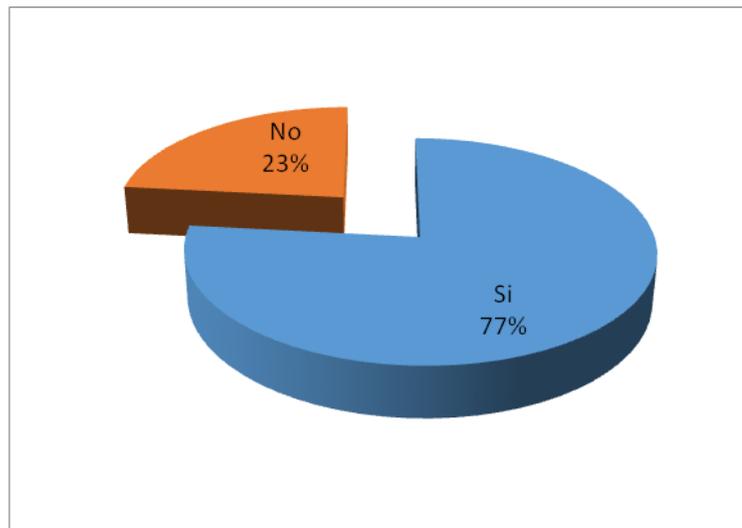
8. ¿Al momento de ser contratado(a) firmó un contrato de trabajo?

Objetivo: Establecer si la Cooperativa da cumplimiento a la legislación laboral.

Cuadro 8

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	23	77%
No	7	23%
Total general	30	100%

Gráfico 8



Interpretación.

De acuerdo a la presentación de la gráfica se puede observar que del total de empleados contratados en ACOFINGES DE R.L. el 77% firmaron un contrato de trabajo al momento de ingresar como nuevo empleado esto se debe a que la dirección de la cooperativa considera el periodo de prueba de acuerdo a la experiencia que posee el nuevo empleado siendo esta menos o más, un porcentaje mínimo manifestó no haber firmado ningún documento hasta después de completar el periodo de prueba

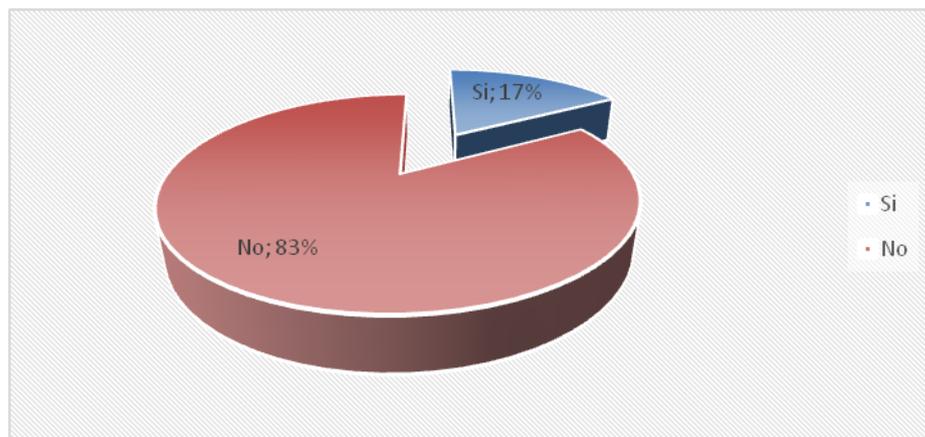
9. ¿Cuándo ingresó a trabajar a la Cooperativa recibió inducción para desempeñar su cargo?

Objetivo: Determinar si se brinda un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.

Cuadro 9

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	5	17%
No	25	83%
Total general	30	100%

Gráfico 9



Interpretación.

La mayoría del personal que labora en la cooperativa recuerda no haber recibido un proceso de inducción al momento de ingresar a la cooperativa, la inducción recibida fue en el puesto e indicaciones de forma verbal, mientras tanto otro porcentaje poco representativo opinan haber recibido el proceso de inducción. Es por ello que la cooperativa debe crear las herramientas y los mecanismos necesarios para proporcionar una buena inducción a todo el personal de nuevo ingreso, para que estos conozcan todo lo referente a la cooperativa.

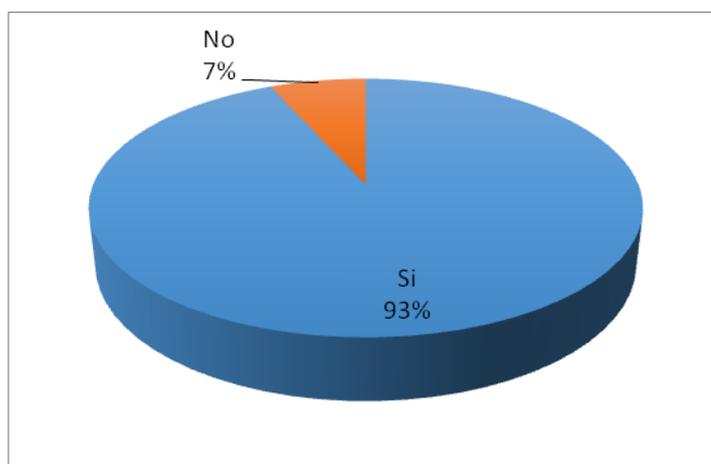
10. ¿Se le informó de sus tareas?

Objetivo: Determinar si se brinda la información de las tareas a realizar

Cuadro 10

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	28	93%
No	2	7%
Total general	30	100%

Gráfico 10



Interpretación.

El personal de la Cooperativa manifestaron conocer las funciones del cargo que desempeñan, por medio del aprendizaje en el puesto, solo una pequeña parte de los empleados comentan que no se les informó de sus tareas específicas por medio de un documento o descriptor de funciones.

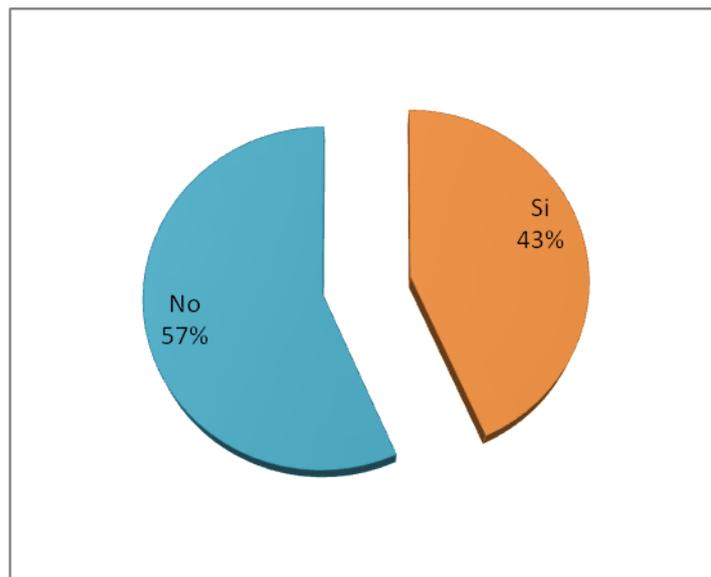
11. ¿Se proporcionó el manual de funciones para su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si en la Cooperativa existen manuales de descripción de funciones.

Cuadro 11

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	13	43%
No	17	57%
Total general	30	100%

Gráfico 11



Interpretación.

ACOFINGES DE R.L ya cuenta con algunos manuales de descripción de puestos pero estos no son socializados hacia su personal, un 57% de los encuestados consideran que no hay descriptores de puestos, en la investigación realizada el personal manifestó haber escuchado que si existe el manual de funciones para su puesto de trabajo, pero que nunca le fueron entregados.

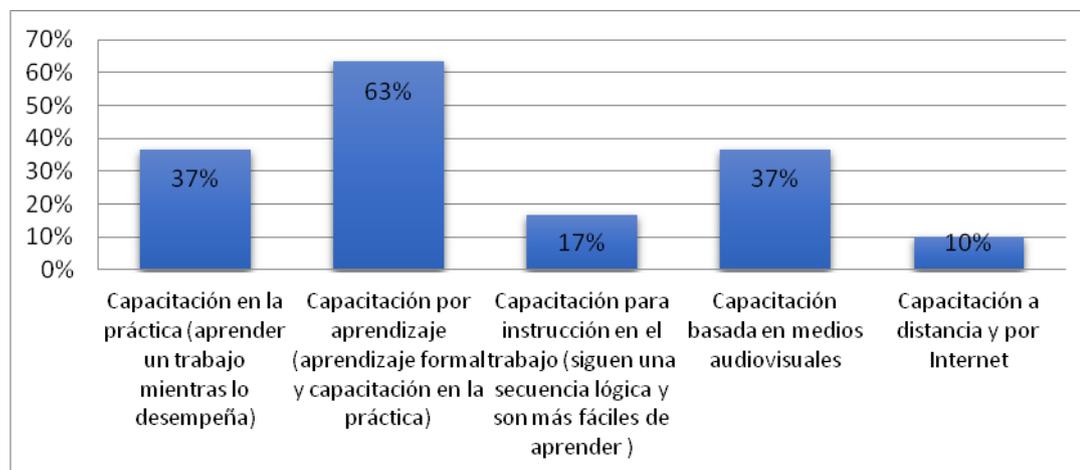
12. Marque con una X si de la siguiente lista de capacitaciones recibió o ha recibido alguna:

Objetivo: Indagar si se capacita constantemente al personal de la Cooperativa y cuál es el procedimiento que utilizan

Cuadro 12

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Capacitación en la práctica (aprender un trabajo mientras lo desempeña)	11	37%
Capacitación por aprendizaje (aprendizaje formal y capacitación en la práctica)	19	63%
Capacitación para instrucción en el trabajo (siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender)	5	17%
Capacitación basada en medios audiovisuales	11	37%
Capacitación a distancia y por Internet	3	10%

n=30 **Gráfico 12**



Interpretación.

El personal de ACOFINGES capacita a su personal por medio del aprendizaje en la práctica, considera que haciendo es como se aprende, se observa que un mínimo porcentaje del personal ha recibido capacitaciones por medio del uso de internet.

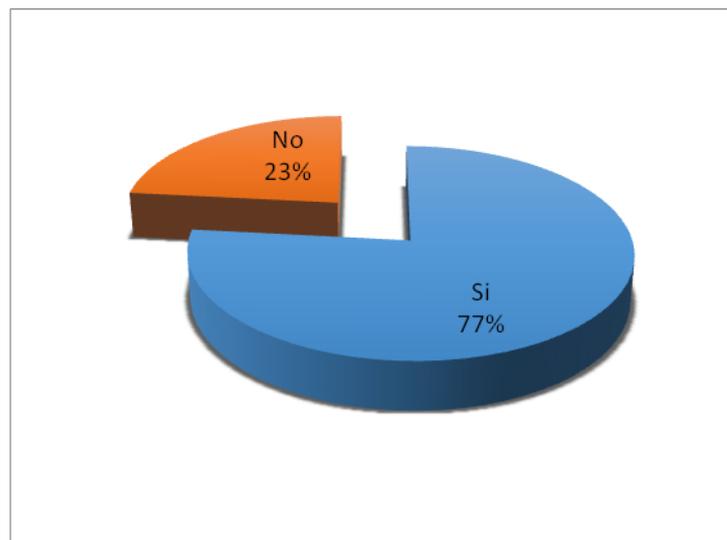
13. ¿Considera usted que la cooperativa le ha brindado la oportunidad de superación personal?

Objetivo: conocer si la Cooperativa brinda apoyo para la superación personal de sus empleados

Cuadro 13

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	23	77%
No	7	23%
Total general	30	100%

Gráfico 13



Interpretación.

Del total de personas encuestadas el mayor porcentaje confirma que la cooperativa brinda apoyo para la superación de su personal, permitiéndole culminar estudios o carreras universitarias.

14. ¿Sabe usted si se desarrolla una evaluación del desempeño?

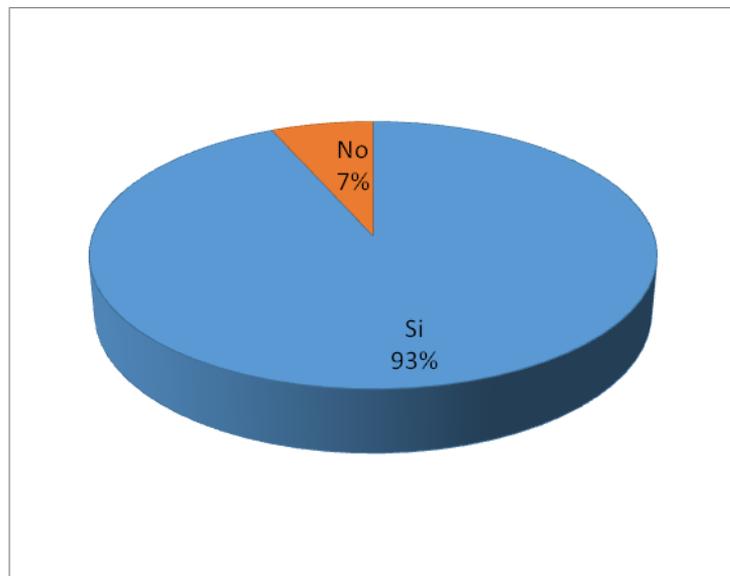
(Si su respuesta es Sí, continúe la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 16).

Objetivo: Conocer si dentro de la Cooperativa se realizan evaluaciones del desempeño a su personal.

Cuadro 14

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	28	93%
No	2	7%
Total general	30	100%

Gráfico 14



Interpretación.

Los datos obtenidos reflejan que la Cooperativa realiza evaluaciones del desempeño a todos sus empleados de forma esporádica, no existe un procedimiento formal establecido sino que cada evaluador toma diferentes parámetros para evaluar a su personal a cargo. El personal manifestó no evaluarse a todo el personal de la cooperativa, lo que no permite conocer las deficiencias de todos los empleados.

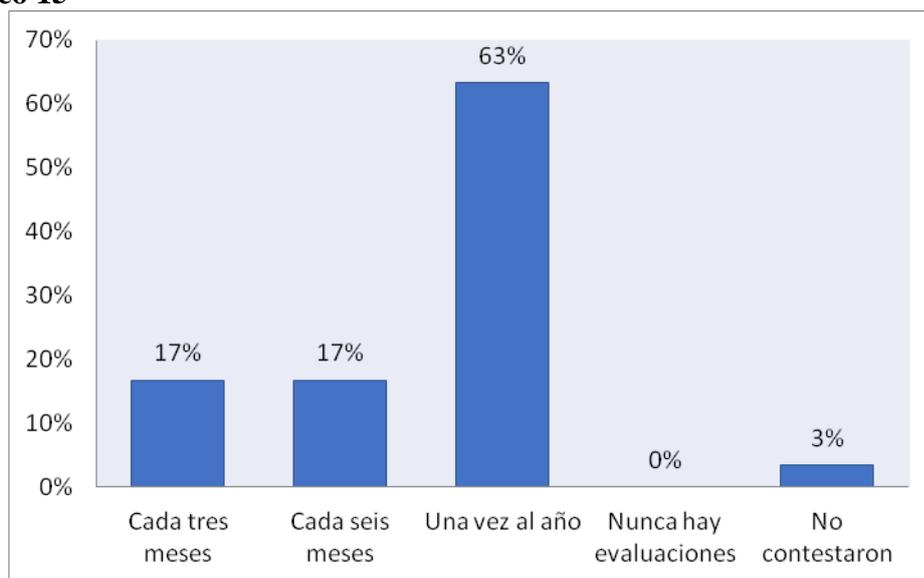
15. ¿Cada cuánto tiempo se realiza?

Objetivo: Determinar cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño

Cuadro 15

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Cada tres meses	5	17%
Cada seis meses	5	17%
Una vez al año	19	63%
Nunca hay evaluaciones	0	0%
No contestaron	1	3%
Total general	30	100%

Gráfico 15



Interpretación.

De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron en la encuesta realizada al recurso humano de la Cooperativa, un 63% de los empleados manifestaron que durante el año solo se ha realizado una evaluación. Otra parte del personal no dio respuesta a la interrogante por no saber si la cooperativa realiza evaluaciones a sus empleados. Esto indica que ACOFINGES no ha considerado importante realizar evaluaciones del desempeño periódicamente. La cooperativa debe de realizar dicha evaluación a sus

empleados según el cargo y sus funciones, esto contribuye a que el personal se desempeñe de la mejor manera.

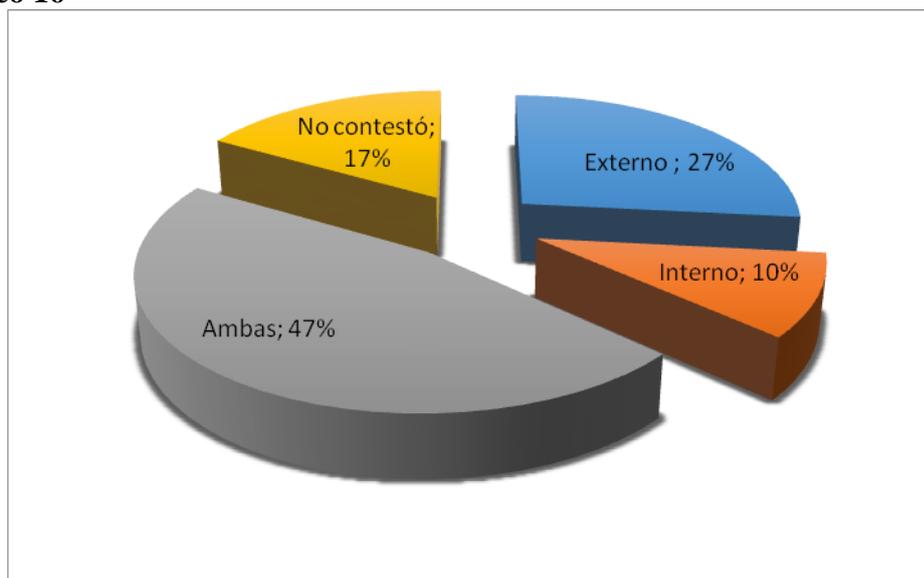
16. Cuándo existe una vacante. ¿Las plazas son cubiertas con personal interno o externo?

Objetivo: Conocer si al momento de existir una nueva plaza, esta es promovida internamente o solo externamente

Cuadro 16

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Externo	8	27%
Interno	3	10%
Ambas	14	47%
No contestó	5	17%
Total general	30	100%

Gráfico 16



Interpretación.

Según el resultado de esta pregunta, los empleados de ACOFINGES DE R.L. manifiestan que al momento de existir una plaza nueva esta se busca cubrir con personal externo, pocas veces es promovida dentro de la Cooperativa.

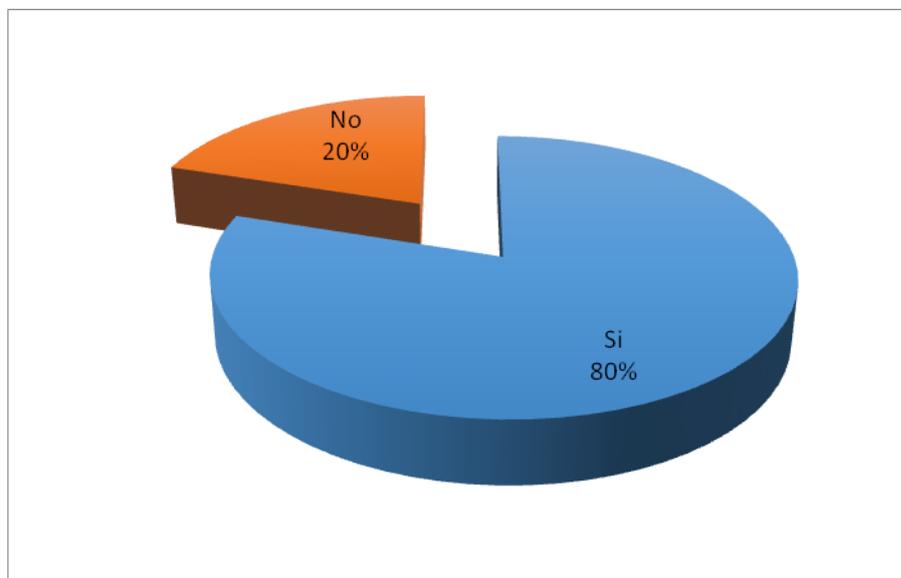
17. ¿Considera usted que dentro de la Cooperativa existe oportunidad de ascenso?

Objetivo: Conocer si la cooperativa implementa el plan de carrera para su personal.

Cuadro 17

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	24	80%
No	6	20%
Total general	30	100%

Gráfico 17



Interpretación.

Evidentemente en la cooperativa se cuenta con un sistema establecido para realizar ascensos donde se deben establecer lineamientos que rijan la toma de esta decisión

para evitar inconformidades en el personal que puedan influir negativamente en su desempeño.

18. ¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

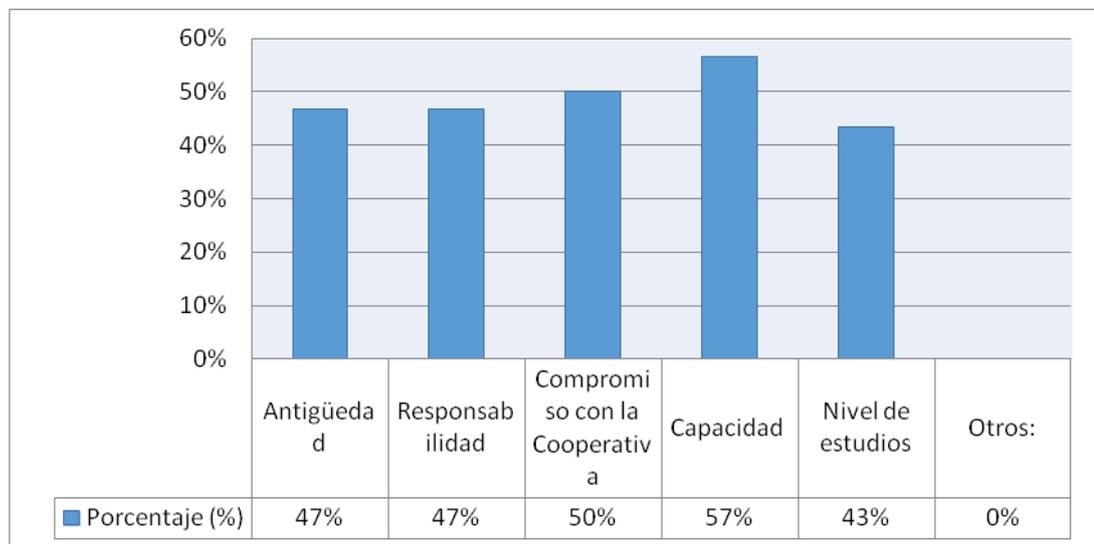
Objetivo: Determinar los factores que la Cooperativa evalúa para que su personal sea ascendido a otro puesto

Cuadro 18

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Antigüedad	14	47%
Responsabilidad	14	47%
Compromiso con la Cooperativa	15	50%
Capacidad	17	57%
Nivel de estudios	13	43%
Otros:	0	0%

n=30

Gráfico 18



Interpretación.

Existen múltiples factores que la cooperativa evalúa para que su personal sea ascendido para ocupar otro puesto, considerando el mayor de ellos la capacidad de desempeño, el compromiso que el personal tenga con la cooperativa, la

responsabilidad que demuestre y la antigüedad que tenga dentro de la institución, son factores claves que se toman en cuenta para la superación del personal.

19. De las siguientes Prestaciones, ¿Cuáles le otorga la cooperativa?

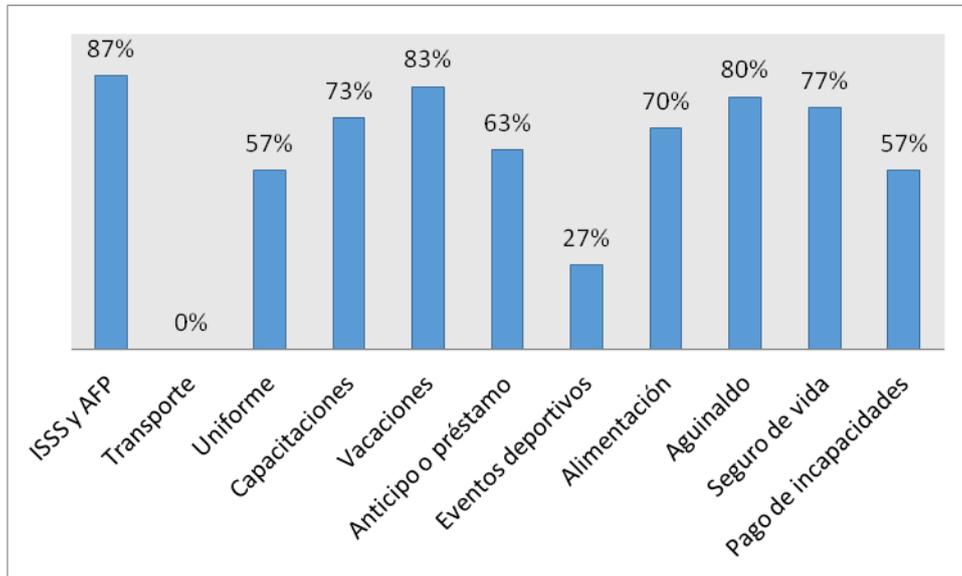
Objetivo: Conocer cuáles son las prestaciones que otorga la Cooperativa a su personal.

Cuadro 19

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
ISSS y AFP	26	87%
Transporte	0	0%
Uniforme	17	57%
Capacitaciones	22	73%
Vacaciones	25	83%
Anticipo o préstamo	19	63%
Eventos deportivos	8	27%
Alimentación	21	70%
Aguinaldo	24	80%
Seguro de vida	23	77%
Pago de incapacidades	17	57%
Ninguno	0	0%

n=30

Gráfico 19



Interpretación.

Como se puede observar en el grafico anterior, ACOFINGES brinda una serie de beneficios a su personal entre ellos están los de ley más otros adicionales que la cooperativa brinda a los empleados, como es un seguro de vida, viáticos por alimentación y pago de incapacidades con esto la cooperativa busca su fidelidad de cada uno de sus trabajadores.

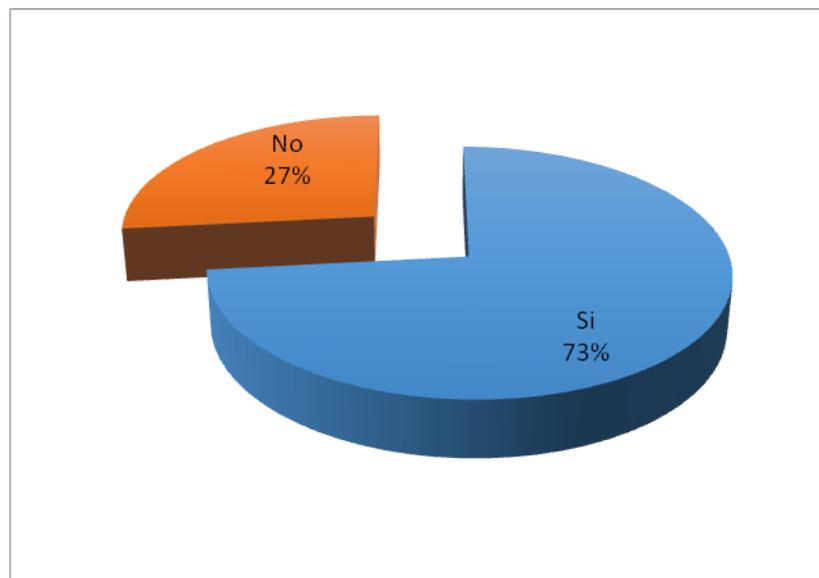
20. ¿Dentro de la institución motivan al personal concediéndoles incentivos?

Objetivo: Determinar si existe un sistema de compensación por el buen desempeño de los trabajadores de la Cooperativa.

Cuadro 20

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	22	73%
No	8	27%
Total general	30	100%

Gráfico 20



Interpretación.

Como se aprecia en el gráfico anterior, los empleados manifiestan recibir reconocimientos por parte de la cooperativa, lo que les permite alcanzar un nivel de motivación, contribuyendo a mejorar su buen desempeño en sus puestos de trabajo. Un porcentaje no muy alto manifestó que la cooperativa no brinda a todos los empleados los beneficios y que esto los desmotiva para realizar con eficiencia las obligaciones diarias.

21. De la siguiente lista de incentivos seleccione las que a su criterio la cooperativa le otorga como empleado.

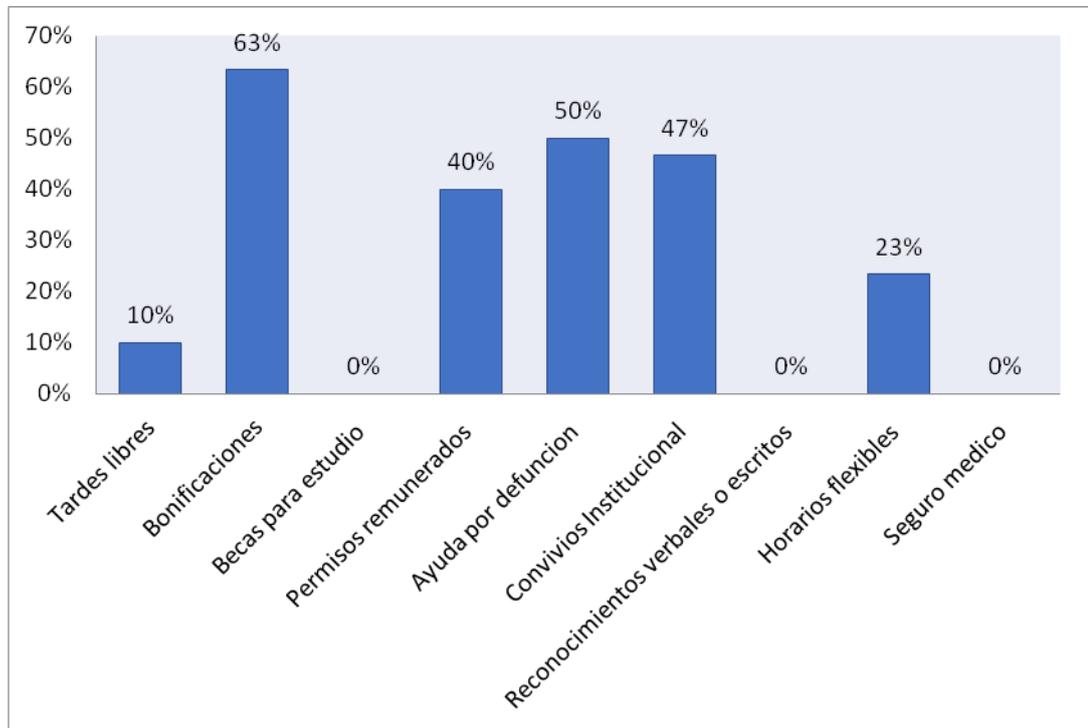
Objetivo: Conocer que incentivos brinda la Cooperativa a su personal por el buen desempeño.

Cuadro 21

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Tardes libres	3	10%
Bonificaciones	19	63%
Becas para estudio	0	0%
Permisos remunerados	12	40%
Ayuda por defunción	15	50%
Convivios Institucional	14	47%
Reconocimientos verbales o escritos	0	0%
Horarios flexibles	7	23%
Seguro médico	0	0%
Certificados de regalo	16	53%

n=30

Gráfico 21



Interpretación.

El mayor número de personas encuestadas manifestaron que por ser parte del personal de ACOFINGES la institución les brinda incentivos que le ayudan a sentirse motivados para realizar bien su trabajo. Según sus opiniones lo que nos les parece de los incentivos es que muchos de estos no son aplicados a todo el personal contribuyendo a que otros se desmotiven.

22. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han proporcionados como empleado?

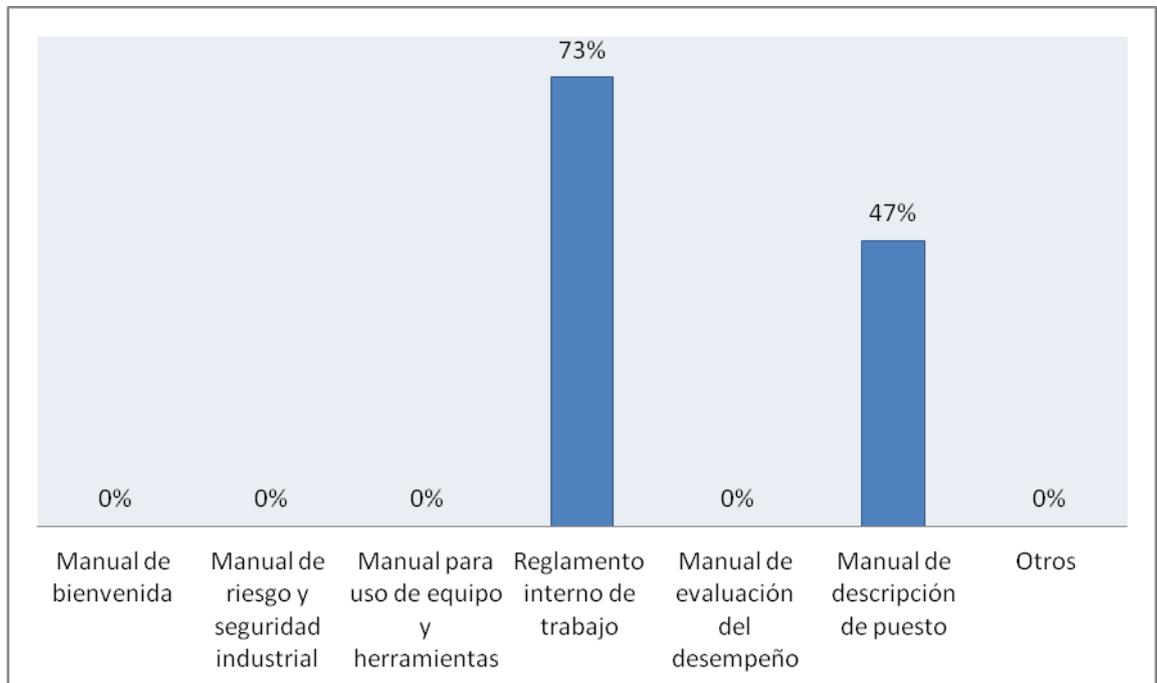
Objetivo: Indagar si dentro de la Cooperativa existen instrumentos que ayudan al personal a conocer la Institución y su puesto de trabajo.

Cuadro 22

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Manual de bienvenida	0	0%
Manual de riesgo y seguridad industrial	0	0%
Manual para uso de equipo y herramientas	0	0%
Reglamento interno de trabajo	22	73%
Manual de evaluación del desempeño	0	0%
Manual de descripción de puesto	14	47%
Otros	0	0%

n=30

Gráfico 22



Interpretación.

Según el gráfico anterior la cooperativa solo brinda al personal de nuevo ingreso el reglamento interno de trabajo y el manual de descripción de puestos, las personas encuestadas manifestaron no recordar que se le entregara ningún otro manual, dificultando conocer más de la cooperativa por medio de manual de bienvenida, el manual para usos de equipo y herramientas, entre otros. Para ACOFINGES es de interés contar con las herramientas necesarias para fortalecer el buen desempeño de sus empleados.

ANEXO 5
FORMATOS
PROPUESTOS
PARA
ACOFINGES

SOLICITUD DE EMPLEO

 acofinges	FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	Pagina	pagina 1 de 3
		Código de empleado	

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud deberá llenarla a mano y con letra legible, en varias preguntas solo marcara con "x" en el espacio de la derecha en la pregunta correspondiente, la información proporcionada servirá para evaluar las posibilidades de contratarlo y se mantendrá en forma confidencial, la validez de la misma dependerá de la veracidad de sus respuestas.

Señor empleador solicito a usted, la oportunidad de emplearme para el puesto de: _____, tomando en consideración que cuento con los requisitos indispensables para optar al trabajo, presento la documentación requerida experiencia y la buena voluntad de realizar las actividades que se me encomienden.

Siendo de conocimiento y consentimiento, que en principio estaré por los siguientes **TREINTA DIAS EN PERIODO DE PRUEBA, SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD PARA LA COOPERATIVA.**

Puesto que solicita _____

Sueldo mínimo que pretende ganar _____

I. DATOS PERSONALES

Nombres y apellidos _____
Lugar y fecha de nacimiento _____
Edad: _____ Estado civil : _____
Teléfono de residencia _____ Teléfono celular _____
DUI _____ NIT _____
ISSS _____ NUP AFP _____
Profesión u oficio _____
Dirección Actual _____
Posee licencia de conducir SI NO Clase _____
posee vehículo SI NO Modelo _____
En caso de emergencia comunicarse con : _____
Teléfono: _____

II. DATOS EDUCATIVOS O DE FORMACION

Ultimo grado cursado _____ Del año _____
Institución _____
Diploma o Titulo obtenido _____
Estudia actualmente SI NO Carrera _____
Horario de Estudios _____



acofinges

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Página

pagina 2 de 3

Código de
empleado

III. EXPERIENCIA LABORAL

Trabaja usted actualmente? SI NO Si su respuesta en NO explique a que se dedica actualmente : _____

Anote los trabajos que ha desempeñado a lo largo de su vida laboral empiece por el mas reciente

Nombre de la empresa : _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Puesto desempeñado: _____ Ultimo Salario: _____
Nombre del jefe inmediato _____
Puesto del jefe inmediato: _____
Tiempo laborado: _____ Fecha de Ingreso: _____
Motivo del retiro: Renuncia: Despido: Reorganización
Otro especifique: _____

Nombre de la empresa : _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Puesto desempeñado: _____ Ultimo Salario: _____
Nombre del jefe inmediato _____
Puesto del jefe inmediato: _____
Tiempo laborado: _____ Fecha de Ingreso: _____
Motivo del retiro: Renuncia: Despido: Reorganización
Otro especifique: _____

Nombre de la empresa : _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Puesto desempeñado: _____ Ultimo Salario: _____
Nombre del jefe inmediato _____
Puesto del jefe inmediato: _____
Tiempo laborado: _____ Fecha de Ingreso: _____
Motivo del retiro: Renuncia: Despido: Reorganización
Otro especifique: _____

 acofinges	FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	Página	página 3 de 3
		Código	

IV. DECLARACION JURADA

Manifiesto expresamente que los documentos presentados y lo manifestados son verdaderos, autorizando a mi empleador la constatación del mismo y que de no ser ciertos pueda ser motivo suficientes para dar por terminado la relación laboral sin responsabilidad de su parte.

F: _____

DOCUMENTACION REQUERIDA.

- * Currículo Vitae
- * Fotocopias de documentos de Identidad ampliadas a 150%
 - DUI
 - NIT
 - Licencia de Conducir
 - AFP
- * Fotocopia de ultimo titulo Obtenido
- * Fotocopia de diplomas o constancias de Capacitaciones
- * Fotocopia de Cartas de recomendación

CALIFICACIÓN DE CURRÍCULUM

 acofinges	FORMATO PARA LA CALIFICACION DEL CURRÍCULUM	Página	pagina 1 de 3
		Código de empleado	
Apellidos y nombres			
Edad		Fecha de Evaluación	
Cargo al que postula			
Evaluador			
ASPECTOS A CALIFICAR	PUNTUACION DESIGNADA	PUNTUACION OBTENIDA	
I PRESENTACION (Máximo 20 puntos)			
1.1 Estética de currículum (orden y limpieza)	10 pts. Máximo		
1.2 Documentación	2 pts. Por cada aspecto (10 pts. Máximo)		
Fotocopia de DUI			
Fotocopia de NIT			
Fotocopia de licencia de conducir			
Solvencia de antecedentes penales			
Solvencia de policía			
Documentos que respalden estudios, ca			
2. ESTUDIOS (Máximo 20 puntos)			
2.1 Título Universitario	20 Puntos		
2.2 Grado de Bachillerato a fin	17 Puntos		
2.3 Título Técnico	15 Puntos		
2.4 Secundaria	12 Puntos		
2.5 Primaria	08 Puntos		
2.6 Sin estudios	05 puntos		
3. EXPERIENCIA (Máximo 30 puntos)			
3.1 Tiempo de servicios (4 puntos por cada año, máximo 5 años)	20 puntos		
3.2 Cargos desempeñados (2 puntos por cada año, máximo 5 años)	10 puntos		
4. ESTUDIOS DE PISOGRADO Y / O ESPECIALIZACION (Máximo 20 puntos)			
4.1 Estudios de especialización y /o afín (5 puntos por especialización y/o estudio de otra carrera a fin, máximo 5 cursos)	10 puntos		
4.2 Curso de mas de 60 horas (2 puntos por curso, máximo 5 cursos)	10 puntos		
5. RECONOCIMIENTOS, PREMIOS Y/O DISTINCIONES (Máximo 5 puntos)			
Nota: Se considera diplomas, resoluciones y/o oficios	(1 punto c/u)		
6. PARTICIPACION COMUNAL Y PROMOCION SOCIAL (máximo 5 puntos)			
Miembro de instituciones culturales,	(1 punto c/u máximo 5)		
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO			
F: _____ Departamento de recursos humanos.			

SOLICITUD DE PERMISO.

 SOLICITUD DE PERMISO acofinges	Página	pagina 1 de 3
	Código de empleado	

Señores:
Departamento de Recursos Humanos
Acofinges de R.L.

Por este medio informo que el señor (a)(ita)

con código de empleado N _____ que ocupa el cargo de _____
no realizara sus actividades laborales con normalidad a solicitado permiso por el motivo siguiente:

1 () Reunión de trabajo	6 () Contraerá matrimonio
2 () Cita en el ISSS	7 () Trabajo de campo
3 () Cumpleaños	8 () Reposición de tiempo
4 () Duelo	9 () Tramites personales
5 () Asuntos Judiciales	
10 () Otros _____	

fecha de ausencia _____ Hora de Entrada _____
Con goce de sueldo _____ Sin goce de sueldo _____

NOTA _____

Se anexa documentación que respalda dicha solicitud.

F: _____ F: _____ F: _____
Solicitante Jefe Inmediato Recursos Humanos

CONCESIÓN DE VACACIONES

 acofinges	CONSTANCIA DE CONCESIÓN DE VACACIONES	Página Código Empleado	Página 1 de 1																																	
De acuerdo a lo establecido en el Capítulo V. De la Vacación Remunerada Art. 177, del Código de Trabajo se extiende la presente:																																				
CONSTANCIA DE CONCESIÓN DE VACACIONES																																				
Fecha:																																				
A favor de :																																				
Nombre completo del colaborador																																				
Puesto:	Sucursal																																			
	Departamento	Dirección																																		
Departamento:	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxx																																		
Acofinges de R.L.																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th colspan="4">Periodo de Vacaciones que solicita</th> <th colspan="4">Periodo de Vacaciones a Gozar</th> <th colspan="3">Debe presentarse el</th> </tr> <tr> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> <th>AL</th> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> <th>AL</th> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Periodo de Vacaciones que solicita				Periodo de Vacaciones a Gozar				Debe presentarse el			Día	Mes	Año	AL	Día	Mes	Año	AL	Día	Mes	Año											
Periodo de Vacaciones que solicita				Periodo de Vacaciones a Gozar				Debe presentarse el																												
Día	Mes	Año	AL	Día	Mes	Año	AL	Día	Mes	Año																										
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Solicitante Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____ </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Jefe Inmediato Superior Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____ </td> </tr> </table>				Solicitante Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____	Jefe Inmediato Superior Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____																															
Solicitante Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____	Jefe Inmediato Superior Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____																																			
Autorizado por Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____																																				
c.c. Expediente de personal																																				

SOLICITUD DE TRASLADO DE PERSONAL

 <p>FORMATO DE SOLICITUD DE TRASLADO</p> <p>acofinges</p>	Página Código	página 1 de 3
I DATOS DEL COLABORADOR		
Nombre:		
Edad		
II DATOS LABORALES DEL PUESTO ANTERIOR		
Puesto:	Departamento:	
Fecha de Ingreso a la empresa:	tiempo puesto anterior:	
Horarios:	Sábados:	
Salario anterior:	Vacaciones pendientes:	
Pagos al día :	Deuda:	
Pagos pendientes :		
III CENTRO DE TRASLADO		
Centro Anterior		Centro de traslado
Dirección	Agencia	Dirección Agencia
IV DATOS DE TRASLADO		
Nuevo Puesto:	Departamento:	
Fecha de traslado :	Salario a Devengar :	
Nuevo Horarios:	Sábados:	
F: _____ F: _____ Jefe Inmediato Anterior Nuevo Jefe inmediato		
EXPACIO ESCLUSIVO PARA USO DE RECURSOS HUMANOS		
Fecha en que se hace efectivo el traslad		
Observaciones:		
F: _____ Colaborador		F: _____ Departamento de recursos humanos.

CARTA DE RECONOCIMIENTO

 FORMATO CARTA DE RECONOCIMIENTO acofinges	Pagina	pagina 1 de 1
	Codigo	

Nombre del colaborador
Puesto que ocupa
Departamento

Presente .

Es un gusto y un honor para nosotros el poder reconocer a personas que destacan por su trabajo y dedicación , tales como usted.

Queremos que sepa que usted es un elemento muy valioso para nosotros, por que requerimos de gente que se esfuerza cada día para realizar su trabajo con excelencia y con la actitud adecuada para llevar a cabo sus funciones.

Es por esto que con mucho orgullo le reconocemos su apoyo , colaboración y buena actitud durante _____ actividades
realizadas _____
_____ fecha

Le exhortamos a seguir adelante en la constante búsqueda de la excelencia y superación laboral.

Agradeciendo su atención a la presente,

Atentamente;

F: _____
Departamento de Recursos Humanos.

FINIQUITO LABORAL

 <p style="font-size: 24px; font-weight: bold; margin: 0;">acofinges</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">FORMATO DE FINIQUITO</p>	<p style="font-weight: bold; margin: 0;">Pagina</p>	<p>pagina 1 de 3</p>																						
		<p style="font-weight: bold; margin: 0;">Código</p>																						
<p>Yo _____ de _____ años de edad, estado civil _____ con nacionalidad _____ me identifico con DUI N° _____ extendido en _____ el día _____ de 201 _____ por este medio hago constar que recibí de ACOFINGES de R.L. a través de su administrador la cantidad total de _____ 0/100 dólares en concepto de prestaciones laborales de la relación laboral iniciada con fecha, _____ desempeñándome en el puesto de _____ devengando un salario mensual de _____ 100/100 dólares, con fecha _____, presento mi renuncia, dando por finalizada dicha relación laboral, razón por la cual recibo de ACOFINGES DE R.L. las siguientes prestaciones que se desglosan de la siguiente manera:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Salario básico correspondiente del ____ al ____ de _____ de 201 _____</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td>Parte proporcional de Aguinaldo.....</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td>parte proporcional de vacaciones.....</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td>Parte proporcional de Bonificación.....</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td>Indemnización.....</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td>Total de Percepciones.....</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Menos:</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">ISSS</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">AFP</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Retención de Renta.....</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">TOTAL A RECIBIR</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> </table> <p>Hago constar que además de todas las prestaciones a las cuales tenía derecho de acuerdo a la Ley vigente me fueron debidamente cubiertas por ACOFINGES DE R.L., por lo cual no se me registra adeudos a la fecha indicada por ningún concepto, ni salarial, ni horas extraordinarias ni indemnización de ningún tipo derivado de la relación laboral que unía a las partes y que queda extinguida manifestando expresamente que nada más tengo que reclamar.</p> <p style="margin-top: 20px;">F: _____ Colaborador.</p> <p style="margin-left: 400px; margin-top: 20px;">F: _____ Representante Legal</p> <p style="margin-left: 300px; margin-top: 40px;">F: _____ Departamento de Recursos Humanos</p>			Salario básico correspondiente del ____ al ____ de _____ de 201 _____	\$	Parte proporcional de Aguinaldo.....	\$	parte proporcional de vacaciones.....	\$	Parte proporcional de Bonificación.....	\$	Indemnización.....	\$	Total de Percepciones.....	\$	Menos:		ISSS	\$	AFP	\$	Retención de Renta.....	\$	TOTAL A RECIBIR	\$
Salario básico correspondiente del ____ al ____ de _____ de 201 _____	\$																							
Parte proporcional de Aguinaldo.....	\$																							
parte proporcional de vacaciones.....	\$																							
Parte proporcional de Bonificación.....	\$																							
Indemnización.....	\$																							
Total de Percepciones.....	\$																							
Menos:																								
ISSS	\$																							
AFP	\$																							
Retención de Renta.....	\$																							
TOTAL A RECIBIR	\$																							

FORMULARIO DE MOVIMIENTO DE PERSONAL.

 acofinges	FORMATO DE MOVIMIENTO DE PERSONAL	Página			pagina 1 de 3
		Código			
I INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE					
Departamento:				Sucursal:	
Responsable:					
II INFORMACION SOBRE LA VACANTE					
La vacante responde a: Marque con una X			Motivo de la Vacante: Marque con una X		
1- Creacion del puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Renuncia del titular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promocion a traslado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Reestructuracion del puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cancelacion de contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Reemplazo definitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licencia no remunerada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Trabajos especificos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vacaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Licencia por maternidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Apoyo a departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notas:					
III INFORMACION SOBRE EL CARGO					
Nombre del cargo:			Departamento		
Funciones Principales					
IV REUBICACIÓN O TRASLADO					
Nombre del empleado candidato para el traslado			Puesto que desempeña en la actualidad .		
naturaleza del movimiento					
Termino fijo			Dedicacion que requiere el puesto.		
Termino indefinido			Tiempo completo		Horario
Por servicios especificos			Medio tiempo		De:
			Tiempo parcial		A:
F: _____			F: _____		
Jefe Inmediato Anterior			Nuevo Jefe inmediato (Encargado de departamento)		
EXPACIO ESCLUSIVO PARA USO DE RECURSOS HUMANOS					
Fecha de recepcion de documentos			fecha en que se hace efectivo el movimiento		
Observaciones					
F: _____			F: _____		
Departamento de recursos humanos			Jefe Inmediato de la persona a trasladar o reubicar		

FORMULARIO ACTUALIZACIÓN DE EXPEDIENTE.

 acofinges		FORMULARIO ACTUALIZACION DE EXPEDIENTE		Página	página 1 de 1		
				Código			
Nombre S/DUI:		Numero de DUI:					
Nombre S/ISSS:		Numero de ISSS					
Profesión u oficio:		Numero de NIT					
Lugar de nacimiento		Numero de NUP					
Fecha de nacimiento		Número de Licencia					
Estado Familiar		Numero de Teléfono					
Dirección:							
Cónyuge:		Trabajo			Teléfono:		
Hijos							
Fecha de ingreso	Puesto	Salario Mensual		Salario diario			
Lugares de trabajo anterior	Puesto	Desde	Hasta	Aumento de salario			
				Fecha	Nuevo Salario		
Vacaciones			Bonificación			Méritos, Ascensos, Traslados	
Fecha	Pagado	Goce de vacaciones	Fecha	Pagado	Goce de vacaciones		
Incapacidades			Inasistencias y Llegadas Tardías			Infracción o Faltas Graves	
fechas	Días	Causas	Fecha	Tiempo	Causas	Fecha	Descripción
						Sanciones Aplicadas	
En caso de emergencia avisar a:					Teléfono:		
Resumen de Observaciones							
F: _____ Empleado				F: _____ Departamento de Recursos Humanos			