

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

“PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EMPLEADOS DE SALUD PÚBLICA DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, ACACESPSA DE R.L. “

PARA OPTAR AL GRADO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

MENÉNDEZ FIGUEROA, GLORIA CECILIA DE LOS ANGELES

SERVELLÓN PADILLA, ÓSCAR STEPHEN

DOCENTE DIRECTOR:

ING. DOUGLAS GARCÍA RODEZNO

DICIEMBRE, 2009

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. Y MSC. RUFINO QUEZADA SÁNCHEZ

VICE-RECTOR ACADÉMICO

ARQ. Y MASTER MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. Y MASTER ÓSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FISCAL GENERAL

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICE-DECANO

LICDO. Y MASTER ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ

SECRETARIO DE FACULTAD

LICDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DE DEPARTAMENTO

ING. RAÚL ERNESTO MARTÍNEZ BERMUDEZ

AGRADECIMIENTOS GENERALES

Al Lic. Aldo Mauricio Valenzuela, gerente general de la Cooperativa Financiera AVANCE, ACACESPSA de R.L. y a todo el personal por abrirnos las puertas, por confiar en nosotros y por permitirnos realizar con éxito nuestro trabajo de grado.

Al Ing. Douglas García Rodezno, nuestro docente asesor por ser un guía en el desarrollo de este proyecto, por sus consejos y recomendaciones.

Al Ing. Salvador Eliseo Meléndez, nuestro docente adjunto en el proyecto, gracias por aportarnos sus recomendaciones y observaciones, sin ellas este proyecto no habría terminado de forma satisfactoria.

Al Ing. Eduardo Marroquín Escoto, quien nos acompañó durante este proceso brindándonos sus conocimientos en pro del desarrollo de nuestro trabajo de grado.

Al Ing. Raúl Ernesto Martínez Bermúdez, jefe del departamento de ingeniería y arquitectura de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, por todo su apoyo en el proceso de trabajo de grado.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios todopoderoso**, por darme la sabiduría, la fortaleza y el coraje para poder llevar a cabo la realización de este proyecto.

A mi madre del cielo, **María Auxiliadora**, por haberme guiado y acompañado en esta y en todas las etapas de mi vida.

A mis padres, **Andrés Ignacio Menéndez y Ana Gloria de Menéndez**, por brindarme su apoyo, por su sacrificio, y por hacerme saber que siempre puedo contar con ellos... gracias papas.

A mis hermanos, **Andrés y Carlos**, que siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo y amor incondicional, gracias por estar en cada momento de mi vida.

A mi familia en general, **tíos, primos y abuelos**, sin su apoyo, ayuda, sin su cariño y sus oraciones no hubiese podido culminar este proyecto.

De forma muy especial, quiero agradecerle **a mis amigos**, por el apoyo que me han brindado durante esta etapa y proceso que hoy finaliza, en los buenos y no tan buenos momentos, a aquellos que estuvieron desde el primer momento y que ya no están, y a aquellos que aún forman parte de mi vida...

A mi amigo y compañero de tesis, **Stephen** por haber sido mi compañero de viaje en este proceso.

Y finalmente, gracias **Chila**, gracias por acompañarnos desde donde estás.

Gloria Cecilia de los Ángeles Menéndez Figueroa.

AGRADECIMIENTOS

“Para ser un triunfador no es necesario hacer cosas extraordinarias, sino hacer cosas extraordinarias extraordinariamente bien”. Autor desconocido.

Gracias **DIOS TODO PODEROSO** por darme la fuerza para seguir en pie en los momentos difíciles, por colmarme de personas tan especiales como las que me rodean, por darme entendimiento y conocimiento para finalizar mi carrera profesional.

Agradezco a mis padres **Oscar Israel Servellón Cruz y Rosa Elena Padilla de Servellón** por haberme educado, apoyado y por estar ahí siempre, en las buenas y en las malas.

A mis hermanas **Lic. Iris Yamileth Servellón Padilla y Cristina Leticia Servellón Padilla** y a mis **amigos y compañeros de trabajo de FRIGUEY** por alentarme para seguir adelante.

A mi novia **Roció Nathaly Cruz Castillo** por ser como eres y por tanto amor y comprensión que me brindas.

También agradezco a mis amigos:

Mi compañera de trabajo de grado **Gloria Cecilia de los Ángeles Menéndez Figueroa** por su paciencia y consideración.

Mi docente director **Ing. Douglas García Rodezno** por sus buenos consejos.

Mis grandes amigos y compañeros de estudio **Ing. Ronald Omar Torres Muñoz e Ing. Mario Ernesto Rodríguez** por su apoyo incondicional.

Mi filarmónico amigo **Lic. Roberto Díaz Velado** por su deseo de ayudarme de forma incondicional en todo lo que puede.

Finalmente agradezco a todos mis familiares y amigos que influyeron de forma positiva en mi esfuerzo para alcanzar tan esperado éxito.

Oscar Stephen Servellón Padilla.

ÍNDICE

	Pág.
CAPITULO I: Generalidades	
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes.....	2
1.2.1 Historia de ACACESPSA de R.L.....	3
1.2.2 Pensamiento estratégico de ACACESPSA de R.L.....	5
1.3 Planteamiento del problema.....	8
1.4 Justificación.....	9
1.5 Objetivos.....	10
1.6 Alcances.....	11
1.7 Limitaciones.....	11
CAPITULO II: Marco teórico	
2.1 Gestión del capital humano.....	12
2.1.1 Nuevas competencias en la gestión del capital humano.....	15
2.2 Administración de recursos humanos.....	16
2.2.1 Políticas de recursos humanos.....	17
2.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	19
2.3 Subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	19
2.3.1 Reclutamiento de personal.....	19
2.3.2 Selección de personal.....	25
2.4 Subsistema de estudio de recursos humanos.....	33
2.4.1 Análisis y descripción de cargos.....	33
2.4.2 Evaluación del desempeño.....	38
2.5 Subsistema de conservación de recursos humanos.....	40
2.5.1 Administración de salarios.....	42
2.5.2 Servicios y prestaciones.....	48
2.5.3 Higiene y seguridad en el trabajo.....	53
2.5.4 Registro y control de personal.....	57
2.6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	63
2.6.1 Entrenamiento y desarrollo de personal.....	63
2.7 Subsistema de control de recursos humanos.....	71
2.7.1 Banco de datos.....	71
2.7.2 Sistemas de información.....	72
2.8 Diagnóstico organizacional.....	73
2.8.1 Diagnóstico funcional.....	74
2.8.2 Diagnóstico cultural.....	76
CAPITULO III: Diagnóstico de la situación actual de ACACESPSA de R.L.	
3.1 Diagnóstico funcional.....	79
3.1.1 Análisis de la estructura organizacional actual de ACACESPSA de R.L.....	81
3.1.2 Proceso actual de administración de recursos humanos.....	83
3.1.2.1 Subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	83
3.1.2.2 Subsistema de estudio de recursos humanos.....	84
3.1.2.3 Subsistema de conservación de recursos humanos.....	85

3.1.2.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	87
3.1.2.5 Subsistema de control de recursos humanos.....	88
3.2 Diagnóstico cultural.....	89
3.2.1 Informe de resultados de la encuesta de clima organizacional.....	89
3.2.1.1 Análisis por indicadores.....	91
3.2.1.2 Análisis general.....	98
3.3 Conclusiones.....	99
3.4 Recomendaciones.....	100
CAPITULO IV: Propuesta de diseño del departamento de recursos humanos de ACACESPSA de R.L.	
4.1 Estructura organizacional propuesta.....	103
4.2 Descripción de funciones.....	104
4.2.1 Subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	105
4.2.1.1 Reclutamiento de personal.....	105
4.2.1.2 Selección de personal.....	110
4.2.1.3 Contratación e inducción de personal.....	117
4.2.2 Subsistema de estudio de recursos humanos.....	121
4.2.2.1 Evaluación del desempeño.....	121
4.2.3 Subsistema de conservación de recursos humanos.....	125
4.2.3.1 Administración de sueldos y salarios.....	125
4.2.3.2 Servicios y prestaciones.....	132
4.2.3.3 Higiene y seguridad en el trabajo.....	133
4.2.3.4 Registro y control de personal.....	137
4.2.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	142
4.2.4.1 Entrenamiento y desarrollo.....	142
4.2.5 Subsistema de control de recursos humanos.....	147
4.2.5.1 Banco de datos.....	147
4.2.6 Políticas de Recursos Humanos.....	148
4.3 Descripción de puestos del departamento de recursos humanos.....	152
4.3.1 Perfil del encargado de recursos humanos.....	152
CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusiones.....	154
5.2 Recomendaciones.....	155
Bibliografía.....	156
Anexos.....	157

I. CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

En el pasado, la gente tenía miedo que algún día las máquinas llegaran a eliminar la necesidad de ser manejadas por trabajadores. En realidad, ha ocurrido lo contrario: en las organizaciones de hoy, las personas son más importantes que nunca.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas; las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. En otras palabras, el capital humano representa el activo más importante de una organización. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos clientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Si una organización no toma con seriedad el tema de Recursos Humanos, el desempeño laboral y el logro de objetivos pueden verse afectados. La calidad de una organización es, en gran medida, simplemente la suma de la calidad del personal que contrata y mantiene.

El presente trabajo de investigación aborda el tema de la Gestión de Recursos Humanos, especialmente enfocado en la necesidad que existe en toda empresa de tener un departamento destinado a tratar todo lo relacionado con los elementos humanos que la forman.

En este estudio técnico se definirán los pasos y etapas para el desarrollo del diseño de un departamento de Recursos Humanos, para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados de Salud de Occidente de Responsabilidad Limitada, que en lo sucesivo se denominará como la Cooperativa

o simplemente ACACESPSA de R.L., para optimizar su gestión del recurso humano.

El contenido se divide en cinco capítulos. El capítulo I, contiene las generalidades relacionadas al estudio, planteamiento de la problemática y las razones que justifican su elaboración. El capítulo II brinda un panorama general del ámbito de desarrollo del proyecto. El fin de ambos capítulos es situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos donde éste cobre sentido.

El capítulo III aborda el diagnóstico de la situación actual de ACACESPSA de R.L., se plasma la situación real de la cooperativa, se examinan los sistemas y prácticas internas relacionadas a la administración del personal en todos sus niveles. En el capítulo IV se presenta la propuesta de diseño del departamento de recursos humanos, sus funciones, las áreas que debe incluir y finalmente se incluye la descripción de puestos para dicho departamento.

En el último capítulo, V, se incluye un resumen ordenado de los resultados y las contribuciones más importantes del proyecto. Además, se incluyen sugerencias que deben tomarse en cuenta si se desea que el diseño propuesto funcione de forma adecuada.

1.2 ANTECEDENTES DE ACACESPSA DE R.L.

La Cooperativa ha adoptado el nombre comercial de Cooperativa Financiera AVANCE. Se dedica a brindar servicios financieros ágiles y oportunos, seguros (de vida y patrimonial) y pago de remesas familiares, con el objetivo de contribuir al desarrollo socioeconómico de sus asociados.

La cooperativa se constituyó el 11 de Julio de 1966, para atender el Gremio de Salud Pública. En el año de 1995 se apertura el vínculo de asociados y actualmente es una Cooperativa de “Membresía Abierta”, para todas aquellas personas que deseen ingresar sin distinción de sexo, raza y credo político o religioso.

Financieramente, cuenta con el respaldo de la “Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L.”, conocida por las siglas FEDECACES. Ésta institución brinda los servicios de auditoría, seguros, asistencia técnica y financiera; e internacionalmente tiene conexiones con organizaciones como: DGRV, ACI, COLAC, WOCCU y demás.¹

Legalmente, la Constitución Política de El Salvador, en su Art. 114 reza que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

Están inscritos y supervisados por el “Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo”, INSAFOCOOP, quienes tienen la obligación de velar por que las cooperativas operen legalmente en el país, cumpliendo con la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador y su reglamento.

1.2.1 HISTORIA DE ACACESPSA DE R.L.

La cooperativa nace en el sector salud en la región occidental de El Salvador. Sus inicios fueron como jugar un cuchubal en una oficina de la SANIDAD (Unidad de Salud “Dr. Tomás Pineda Martínez”), hasta que en julio de 1966 se constituye como SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE EMPLEADOS DE SALUD PÚBLICA DE SANTA ANA DE R.L. En el año de 1971 se reorganiza y pasa a ser la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE EMPLEADOS DE SALUD PÚBLICA DE SANTA ANA DE R.L., constituida con 230 asociados y un capital social de 5,169.14 colones.

En el año de 1989 se reforman completamente sus estatutos y se denomina ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE EMPLEADOS DE SALUD DE OCCIDENTE DE R.L. Luego, en la década de los noventa, entiende la necesidad de crecer y aperturar su vínculo, y en 1995 pasa a ser una Cooperativa de Membresía Abierta.

¹ Ver Anexo 1

En la actualidad, al mes de Abril de 2009, la cooperativa cuenta con 5,490 asociados, de los cuales 2,550 son hombres y 2,940 son mujeres.

A raíz de los cambios en el entorno y la legislación, aunado al crecimiento de la cooperativa, a partir del año 2006 se han creado puestos de trabajo a nivel operativo y directivo, tal es el caso de Auditor interno, Oficial de Cumplimiento y los Comités de Compras y Riesgos; con el afán de adaptarse a la necesidad de un mayor control y evaluación de las actividades, a partir de los riesgos.

En total, se cuenta con 22 empleados, 2 vigilantes de empresa privada, 23 directivos (8 del Consejo de Administración, 5 de la Junta de Vigilancia, 5 del Comité de Créditos y 5 del Comité de Educación).

Los horarios de trabajo son:

Lunes a Viernes	8:00 am.	A	5:00 pm. (Sin cerrar al medio día)
Sábados	8:00 am.	A	12:00 mm.

El mercado meta que atiende la Cooperativa se distribuye así:

- Empleados Municipales de Santa Ana y sus vecindades, con edades entre 18 y 60 años, contratados por Ley de Salarios y Contratos, con ingresos superiores a \$240.00 mensuales, que reciben líquido de su salario al menos \$100.00, que no presenten embargos en sus constancias de sueldo y que les acepten órdenes de descuento.
- Empleados de salud de la zona occidental del país, con ingresos promedio de entre \$300.00 y \$1,200.00 mensuales. En este sector se inicio la cooperativa.
- Empleados públicos de la zona occidental del país y de San Salvador, Santa Tecla y La Libertad, con plaza por ley de salarios, en edades de 18 a 60 años, con ingresos superiores a los \$200.00, que no presenten embargos en sus constancias, con plazas al menos de 6 meses y que de preferencia acepten órdenes de descuento.

- Empleados Privados de Santa Ana, en edades de 18 a 60 años, con ingresos superiores a los \$175.00, que no presenten embargos en sus constancias, con plazas al menos de 6 meses y que de preferencia acepten órdenes de descuento.²

1.2.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE ACACESPSA de R.L.

Misión

Somos una asociación cooperativa financiera, que atendemos con alto sentido humano las necesidades de ahorro y créditos de nuestros asociados; procuramos el máximo bienestar económico en base a una estructura financiera sólida, que nos permite retribuir en debida forma la confianza de nuestra membresía, con un personal debidamente capacitado y motivado, enfocado a la excelencia en el servicio.

Visión

Ser la mejor opción financiera, logrando el posicionamiento en la comunidad de la zona occidental y paracentral de El Salvador, mediante nuestra decidida contribución a mejorar las condiciones de vida de los asociados, guiados por los principios y valores cooperativos.

Objetivos de la Cooperativa

- a) Contribuir al mejoramiento socioeconómico de sus asociados.
- b) Brindar una adecuada educación sobre principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación.
- c) Estimular el ahorro sistemático por medio de aportaciones en sus créditos.
- d) Cooperación e integración con otras cooperativas a nivel local, nacional e internacional.

² Fuente: Plan estratégico 2008-2010 de ACACESPSA de R.L.

- e) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del Estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas con el cooperativismo.
- f) Implementar programas educativos dirigidos a los jóvenes y niños hijos de asociados, así como de los sectores más vulnerables de la economía del país.

Valores

- **HONESTIDAD:** Ser transparentes en todos los actos a realizar dentro de la cooperativa, tanto con los asociados como entre empleados, utilizando con probidad todos los recursos de la cooperativa.
- **RESPONSABILIDAD:** Hacer siempre lo correcto según normas morales, sociales y cooperativas, realizando en forma debida las operaciones de la cooperativa, asegurando que los recursos serán administrados en forma apropiada que garantice el bienestar común de todos los asociados.
- **CONFIABILIDAD:** Generar en los asociados la seguridad de que lo que se hace en la cooperativa, es a través del conocimiento técnico y práctico que los empleados tienen en sus puestos de trabajo y toda la cooperativa, de sus productos y servicios. Se suma a lo anterior el ofrecer la máxima ventaja a los asociados en términos de ganar/ganar entre los asociados y la cooperativa.
- **SOLIDARIDAD:** Tomar los problemas y necesidades del asociado como propios, buscando satisfacer de la mejor forma posible sus necesidades o realización de algún proyecto.
- **IGUALDAD:** Atender a todos los asociados con el mismo espíritu de servicio, sin importar sexo, religión, credo político y condición social.
- **EQUIDAD:** Ser justos con retribuir al asociado lo que le corresponde en base a su participación en los resultados de la cooperativa.

- **PERTENENCIA:** Adhesión de intereses individuales a los intereses institucionales, haciendo que los objetivos de la cooperativa sean parte de nuestro vivir, sentir y pensar.

Principios

Son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores y son los siguientes:

1^{er} Principio: “Membresía abierta y voluntaria”. Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la Membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2^{do} Principio: “Control democrático de los miembros”. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante sus miembros.

3^{er} Principio: “Participación económica de los miembros”. Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa; por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

4^{to} Principio: “Autonomía e independencia”. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Si entran en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5^{to} Principio: “Educación, entrenamiento e información”. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y a sus empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general –particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6^{to} Principio: “Cooperación entre Cooperativas”. Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo.

Trabajan de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7mo Principio: “Compromiso con la Comunidad”. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa enfrenta actualmente problemas relacionados con las funciones de administración de Recursos Humanos, debido a que el dinamismo empresarial genera un entorno laboral que exige la especialización y obtención de recurso humano más eficiente y calificado.

Las funciones de administración de personal las realizan el gerente y el jefe de informática, quienes operan bajo parámetros poco técnicos en el área de personal concretamente.

En el plano inmediato se detecta que dentro de la Cooperativa no hay un Departamento de Recursos Humanos, ni se aplican criterios técnicos para el reclutamiento, selección, contratación, inducción de personal, ni programas permanentes de capacitación y adiestramiento del recurso humano.

La falta o mala administración del recurso humano conlleva resultados negativos tales como:

- ✓ El proceso de adaptación del personal nuevo es demasiado prolongado, debido a que en la cooperativa no se cuenta con un manual de inducción, ni con un proceso de inducción formal.
- ✓ No existe la administración de la naturaleza de los empleados. En la administración se debe integrar todas las diferencias de los trabajadores, alinearlas sin perder la singularidad y orientarlas al trabajo en equipo, resguardando un clima de sana convivencia.
- ✓ No se cuenta con un sistema para el control de asistencia y puntualidad.

- ✓ Se carece de un programa de prestaciones formal, por lo que se le informa al empleado conforme pasa el tiempo o hasta el momento de recibir las.
- ✓ Existe sobrecargo en las funciones del gerente y el jefe de informática, ya que además de realizar las funciones de personal, realizan las funciones de sus respectivos puestos.

Con relación a los planteamientos anteriores, es importante determinar que según la investigación previa a este estudio técnico, la administración de Recursos Humanos en la cooperativa tiene limitantes en su realización, ya que en muchas oportunidades los actores de estos procesos no los realizan en su totalidad.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En toda empresa, por pequeña que sea, siempre habrá por lo menos una persona que además de realizar las tareas inherentes a su puesto, se dedique a acciones de personal, como por ejemplo: llenado de planillas, llenado de carpetas de cada empleado y su actualización, proceso de selección y contratación de personal, etc.; sin embargo, las empresas, a medida que experimentan un crecimiento, se han visto en la necesidad de crear unidades o áreas administrativas especializadas de personal para que desarrolle las funciones específicas propias del área.

En el caso de la cooperativa, no se cuenta con un plan de capacitaciones o un sistema para detectar las necesidades de entrenamiento, en lo referente a la higiene y seguridad en el trabajo no existe un responsable que vele por que las condiciones de trabajo sean las óptimas para el desarrollo de las actividades laborales, no se cuenta con una política salarial, ni con políticas de Recursos Humanos en general, establecida formalmente.

Estos reverses originan la propuesta del Diseño del Departamento de Recursos Humanos, que servirá para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración del capital humano. Esto permitirá utilizar técnicas de la administración de recursos humanos acorde a las necesidades de la entidad y, a la vez, el funcionamiento de

la cooperativa se verá descentralizado, reduciendo la carga de funciones sobre la gerencia y las jefaturas.

Se realizará un diseño de los elementos que integrarán el área de Recursos Humanos, enfocándose en una aplicación que optimice los procesos que se realizan en dicha área, todo esto con el fin de hacer más eficiente el funcionamiento de la cooperativa.

Se comprende, entonces, la importancia de un trabajo de investigación que dé como resultado una propuesta de Diseño del Departamento de Recursos Humanos y una guía para su futura implementación.

1.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una propuesta de diseño del departamento de Recursos Humanos en ACACESPSA de R.L. de la ciudad de Santa Ana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cuáles son las funciones de Recursos Humanos que se desarrollan actualmente en la institución.
- Proporcionar técnicas para la administración de personal.
- Proponer una guía de las funciones que competen al área de personal.

1.6 ALCANCES

- ✚ El estudio se orientará específicamente al área de Recursos Humanos y a aquellas actividades propias de dicha área.
- ✚ En el estudio del área de Higiene y Seguridad se contemplarán los aspectos básicos.
- ✚ El estudio abarcará la propuesta del Diseño del Departamento de Recursos Humanos; su implementación queda a criterio de la dirección de la cooperativa.

1.7 LIMITACIONES

- ✚ La administración de Recursos Humanos sólo abarcará los empleados administrativos y operativos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

La administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. El concepto y valor del Capital Humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado título de CAPITAL HUMANO. Hoy en día, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos.

Muchos especialistas aún rechazan totalmente el concepto, en sus mentes no cabe un capital abstracto, y menos que los bienes y servicios que lo conforman sean considerados como "mercancía", y que su "comercio" pueda darse en un "mercado".

El insigne Alfred Marshall, en sus Principios de Economía, enunció: "El capital más valioso de todos es el que se ha invertido en seres humanos".

Se ha observado ampliamente que los incrementos de la producción han sido relacionados en gran manera con los incrementos de la tierra, horas de trabajo y capital físico reproducible. Pero, la inversión en CAPITAL HUMANO es probablemente la principal explicación de esa diferencia.

Peter Drucker, se refiere así a este fenómeno: "Estas tendencias explican la creciente competencia entre los fabricantes en los países desarrollados. Ya no se tratará de una competencia en base a las diferencias en los salarios, sino en la competencia administrativa: productividad del conocimiento, del trabajo, del dinero, en la tecnología de los procesos, manejo del riesgo cambiario, la calidad, el diseño, la innovación, el servicio y el marketing". Nótese que todos los atributos

que según Drucker darán las ventajas competitivas en el futuro son atributos del capital humano.

El Capital Humano es actualmente una categoría muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega en la nueva economía, este pensamiento económico concibe el capital humano como valor intangible, porque su valor reside en el conocimiento que puedan tener las personas una vez que éste comprenda que, en la medida que se entrena y actualizan sus conocimientos, a su vez, esto aumenta su crecimiento personal y se le abren nuevas oportunidades en el exigente mercado laboral.

El denominado capital humano jugó una gran importancia porque se logró cambiar la concepción que se tuvo que el hombre era solo un recurso tangible, por una nueva concepción donde la gente es parte de la organización y su valor reside en el conocimiento y las habilidades que éste tiene. Esta nueva forma de entender que en la medida que invertimos en entrenamiento, tecnología y comunicación el valor de la gente cambia.

Gerenciar Recursos Humanos no es igual que Gestionar Capital Humano, a pesar que muchas organizaciones y especialistas dicen y aseguran que es lo mismo; un ejemplo para diferenciarlos sería el siguiente, un recurso humano es un diamante en bruto, necesita ser trabajado para lograr su estética, mientras un capital humano es un diamante tallado, atractivo por su estética, solo requiere de mantenimiento para que brille permanentemente. Recurso humanos somos todos los seres humanos, nuestro intelecto y nuestra capacidad de pensar nos lleva a ser siempre un recurso, sin embargo, esto no asegura ser un capital humano; para lograr considerarnos un capital humano, se requiere desarrollar habilidades, conocimiento y perfeccionar el arte de pensar.

En la nueva economía lo más importante y tomando las palabras del Papa Juan Pablo II: "A comienzo de la humanidad lo más importante era la tierra, luego el

capital, hoy en día es el conocimiento”, elemento fundamental de todo capital humano.

El capital humano, es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente productivo.

El capital humano es definido por tanto, como la mano de obra dentro de una empresa y, tal como coinciden todos los autores, es el recurso más importante y básico, ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios, con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar; aunque ésta es la tarea más difícil, ya que entra a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que las colocamos en la base de la pirámide del capital humano.

La actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.

Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo, es por este motivo que las ubicamos en la base del capital humano.

En el segundo escalón de la pirámide del capital humano se encuentran las aptitudes. Las aptitudes están compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas y demás conocimientos que se demuestren explícita o tácitamente por las personas.

En primera instancia la persona debe tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cual conocimiento y mediante que proceso se desarrollarán esas habilidades aprendidas (aptitudes).

La altitud que pueda alcanzar el capital humano es una consecuencia de los dos escalones anteriores. Es decir que, son las actitudes sumadas con las aptitudes, lo que determina la altitud del capital humano.³

2.1.1 NUEVAS COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El ejecutivo de recursos humanos, tiene hoy en día que enfrentar nuevos retos y desafíos en la gestión, especialmente en manejar conductas, cómo motivar eficazmente a la gente, cómo optimizar sus competencias, cómo gestionar el conocimiento, etc., por lo tanto es necesario echar una mirada a otras actividades u orientaciones que puede realizar además de las clásicas, entre estas actividades señalamos:

- Optimizar y/o fomentar un clima de trabajo abierto, cálido y participativo, coadyuvando la internalización de los valores fundamentales.
- Fomentar una cultura de trabajo inspirada en una visión común.
- Empoderar a la gente, promoviendo la creatividad, innovación y la autonomía psicológica para “gerenciar” sus puestos de trabajo.

³ "El Shock del Management, La revolución del conocimiento, de Pablo L. Belly

- Desarrollar nuevas habilidades y competencias, facilitar el reconocimiento, valorización, motivación y desarrollo de la gente, asumiendo una actitud conciliadora.
- Obtener la credibilidad, empatía, resiliencia, asertividad en sus relaciones y gran dominio del arte de negociar.
- Constituirse en un eficaz proveedor interno de personal a las diferentes áreas de trabajo para garantizar la eficiencia y eficacia organizacional.
- Conectarlos con una realidad concreta de trabajo y un mundo de relaciones con los jefes, colegas y clientes.
- Inyectar optimismo y motivación a las personas.
- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- Descentralizar algunas funciones de personal en los jefes de otras áreas, y prepararlos en cómo tratar con problemas humanos, cómo influir positivamente en ellos, cómo capitalizar mejor sus competencias laborales, en suma, entender y gestionar a las personas a su cargo.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consta de subsistemas interdependientes.

Estos subsistemas son:

Subsistema de reclutamiento y selección de personal: reclutamiento, selección e inducción.

Subsistema de estudio de recursos humanos: análisis y descripción de cargos, evaluación del desempeño.

Subsistema de conservación de recursos humanos: remuneración, administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos: capacitación y planes de desarrollo de personal.

Subsistema de control de recursos humanos: banco de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas).

2.2.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los superiores, para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

1. Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones reclutar los recursos humanos que la organización requiere.

- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión.
- c) Cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de estudio de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de conservación de recursos humanos:

- a) Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.
- c) Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo.
- d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo.
- b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional.

5. Políticas de control de recursos humanos:

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo.

2.2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

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

2.3 SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El *reclutamiento* es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al *mercado de recursos humanos* las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el *reclutamiento* debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de *selección*.

Además, la función del *reclutamiento* es suministrar a la *selección* de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El *reclutamiento* consiste –a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización- en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

2.3.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El *reclutamiento* no siempre intenta abarcar todo el *mercado de recursos humanos* buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de *reclutamiento*. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan *fuentes de reclutamiento*, pues pasan a representar los objetivos sobre las cuales incidirán las *técnicas de reclutamiento*. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del *reclutamiento* la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las *fuentes de reclutamiento* constituyen una manera por la cual la administración de recursos humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos preescogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos;
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;

- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las *fuentes de reclutamiento*, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan la *investigación externa* y la *interna*.

2.3.1.1.1 INVESTIGACIÓN EXTERNA

Corresponde a una investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis.

El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

2.3.1.1.2 INVESTIGACIÓN INTERNA

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por lo general, la investigación interna implica:

1. Determinar las políticas de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento;
2. Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función;
3. Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo;
4. Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos.
5. Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

2.3.1.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El *reclutamiento* implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de *reclutamiento* depende de la decisión de *línea*. Es decir, la dependencia de *recursos humanos* no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de *reclutamiento* sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el *reclutamiento* es una función de *staff*, sus actos dependen de una decisión de *línea*, que se oficializa mediante una especie de *orden de servicio*, generalmente denominada *solicitud de personal*. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Cuando el departamento de recursos humanos la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

2.3.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Los medios de *reclutamiento* son *el interno* y *el externo*.

2.3.1.3.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

El *reclutamiento* es *interno* cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (*movimiento vertical*) o transferidos (*movimiento horizontal*) o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*). Puede implicar:

- Transferencia de personal;
- Ascensos de personal;
- Transferencias con ascensos de personal;
- Programas de desarrollo de personal;
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El **reclutamiento interno** exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de recursos humanos con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

El *reclutamiento interno* exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización;
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno;
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;
- e) Planes de carreras o de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de sustituciones (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

2.3.1.3.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El *reclutamiento es externo* cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las *técnicas de reclutamiento*. El *reclutamiento externo* incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes *técnicas de reclutamiento*:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos;
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales;
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.;

- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- Avisos en diarios, revistas, etc.;
- Agencias de reclutamiento;
- Viajes para reclutamiento en otras localidades.

La mayor parte de las veces estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Las *técnicas de reclutamiento* ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las *fuentes de recursos humanos* más adecuadas. Se denominan también *vehículos de reclutamiento*, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

2.3.1.3.3 RECLUTAMIENTO MIXTO

En realidad, una empresa nunca hace sólo *reclutamiento interno* ni sólo *reclutamiento externo*. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer *reclutamiento interno* el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el *reclutamiento interno*, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante *reclutamiento externo*, a menos que ésta se cancele.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.
- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos.

2.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva. En la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo, y

b) Eficiencia del hombre en el cargo.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a) *Modelo de colocación*: cuando no se contempla el aspecto rechazo. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b) *Modelo de selección*: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Si existe rechazo de un candidato este simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo.
- c) *Modelo de clasificación*: es el enfoque más amplio y situacional; en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten.

2.3.2.1 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

2.3.2.1.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DEL CARGO

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

1. *Análisis del cargo:* inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.
2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:* consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.
3. *Análisis de la solicitud de empleado:* consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.
4. *Análisis del cargo en el mercado:* consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.
5. *Hipótesis de trabajo:* en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

La información que se recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con

base en esa ficha se pueden establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

2.3.2.1.2 ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Para efectos de este trabajo, presentaremos las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos.

1. Entrevistas de selección.
2. Pruebas de conocimiento o capacidad
3. Pruebas psicométricas (de aptitudes).
4. Pruebas de personalidad.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

La entrevista patrón o dirigida es la que se planea para superar las limitaciones y los defectos propios de los procedimientos más comunes de entrevista.

ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

- 1. Preparación de la entrevista.** Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. La preparación debe ser suficiente para determinar:
 - a) Los objetivos específicos de la entrevista;
 - b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y

c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

2. Ambiente. Establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tiene un realce especial. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin;

b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. Lo que se desea y lo que pueda obtenerse de una entrevista.

3. Desarrollo de la entrevista. Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación (Check List), por lo general utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo y en el que están anotados los ítems por verificar, y tiene, además, espacios para las observaciones que deban registrarse. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista.

La entrevista dirigida es criticada por algunos que afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación, no quedarían a un lado.

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

- *Contenido de la entrevista* (aspecto material). Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo: formación

escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica, etc.

- *Comportamiento del candidato* (aspecto formal). Es la manera cómo reacciona en una situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc.

4. Terminación de la entrevista. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato. A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato.

Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta en la entrevista ayudan a proyectar una imagen de él.

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- a) Orales
- b) Escritas
- c) De realización

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales; específicas, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

- a) **Tradicional o subjetivas**, de tipo disertativo, expositivo; abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.
- b) **Pruebas objetivas**, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.
- c) **Pruebas de carácter mixto**, constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Las pruebas tradicionales se diferencian de la objetivas en tres aspectos: organización, aplicación y evaluación.

DISEÑO DE PRUEBAS

En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:

1. Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de evaluación.
2. Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
3. Analizar las áreas que deben examinarse.
4. Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba.
5. Proceder a la elaboración de los ítems, o sea de las preguntas, en forma de test.
6. Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad.
7. Construir cierto número de ítems.
8. Dar dimensiones precisas a la prueba.
9. Elaborar las normas de aplicación.
10. La presentación gráfica del examen es muy importante.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del “cuánto”, es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica. La capacidad se adquiere.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

2.4 SUBSISTEMA DE ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización –sea en cantidad o en calidad- se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales:

- *Tarea*: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; hace referencia a cargos simples y rutinarios.
- *Atribución*: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- *Función*: es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- *Cargo*: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar cada cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área

o departamento en que está localizado, el superior jerárquico y los subordinados.

Un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

2.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa”.

En lo fundamental, tareas o atribuciones “son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante”. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama”.

2.4.1.2 ANÁLISIS DE CARGOS

Después de la descripción, viene el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

2.4.1.2.1 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

2.4.1.2.2 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS

Un programa de análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

Etapas de planeación: fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. Los pasos de la planeación son:

1. Determinación de los cargos que van a describirse en el programa de análisis
2. Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
3. Elaboración del cronograma de trabajo
4. Elección del método de análisis que va a aplicarse
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios: criterio de generalidad y criterio de variedad o diversidad.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
7. Gradación de los factores de especificaciones.

Etapas de preparación: en esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente
4. Recolección previa de datos.

Etapas de ejecución: en esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

2.4.1.3 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el analista de cargos.⁴

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos.

2.4.1.4 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos en realidad son muchos. Constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos; entre ellos podemos citar:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir dónde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal;
2. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal;
3. Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal;

⁴ El analista de cargos deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirve de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

4. Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios;
5. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional;
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones;
7. Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad en el trabajo, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

2.4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una sistemática 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. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación de desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. 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 en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

2.4.2.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es por si misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico –mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios. Estos son:

1. Adecuación del individuo al cargo;
2. Entrenamiento;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
6. Autoperfeccionamiento del empleado;
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
9. Estímulo a la mayor productividad;
10. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
11. Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado;
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración:
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

2.4.2.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades. Es muy común hallar organizaciones en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal.

Cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos.

Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño:

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir de todas las necesidades gerenciales.
2. Permitir varios tipos de retroalimentación (feedback) al individuo, acerca de su desempeño.
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

2.5 SUBSISTEMA DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales, de higiene y de seguridad del trabajo. La compensación salarial y beneficios sociales, hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

RECOMPENSAS Y CASTIGOS

Todas las organizaciones tienen un sistema de recompensas (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de castigos (es decir, de sanciones o penas –reales o potenciales- para impedir ciertos tipos de comportamientos).

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales se distribuyen estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, pensiones, descansos, promociones hacia posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables. Por otra parte, el sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como prevenir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o inclusive, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar al responsable de la compañía de los demás (desvinculación de la organización).

La filosofía básica que se recomienda en un sistema de recompensas y castigos debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Retroalimentación (retroacción), es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado;
2. Concatenación de las recompensas y de los castigos con los resultados esperados;
3. Concatenación de las recompensas y de los castigos con una concepción ampliada del cargo;

La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de

participar), y una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir).

2.5.1 ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta.

Así, existen el *salario directo* y el *salario indirecto*. El **salario directo** es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El **salario indirecto** es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecido por la organización. El salario indirecto incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno), participación en las utilidades, horas extras, así como el correspondiente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.).

La suma del salario directo y el salario indirecto constituyen *la remuneración*. **La remuneración** constituye todo cuanto el empleado recibe, directo o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

La remuneración es género y el salario es especie.

También hay una distinción entre *salario nominal* y *salario real*. El **salario nominal** representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. El **salario real** representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

1. Es el pago de un trabajo.
2. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
3. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidad recíprocos entre el empleado y empleador.

EL SALARIO PARA LAS PERSONAS

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable –el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Conviene recordar que para el empleado, muchas veces el trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

EL SALARIO PARA LAS ORGANIZACIONES

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción –el trabajo- como un intento por conseguir un retorno mayor. Los salarios siempre

representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

2.5.1.1 EL COMPUESTO SALARIAL

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denominan **compuesto salarial**. El *compuesto salarial* cobija los siguientes factores:

- a) Tipología de los cargos de la organización.
- b) Política salarial de la organización.
- c) Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.
- d) Situación del mercado de trabajo.
- e) Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- f) Sindicatos y negociaciones colectivas.
- g) Legislación laboral.

2.5.1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;

2. Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (o consistencia interna de los salarios) se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o consistencia externa de los salarios) se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación;
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- Facilitar el proceso de la nómina.

2.5.1.3 POLÍTICA SALARIAL

La política salarial de una empresa es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán estar orientadas por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez.

Una política salarial debe contener:

- a) **Estructura de cargos y salarios**, es decir, clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.
- b) **Salarios de admisión** para las diversas clases salariales. El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial. No obstante, cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá ser inferior hasta en un 10% o 20% del límite mínimo de la clase salarial, debiendo ajustarse al valor de este límite después del período de prueba, si el ocupante corresponde a las expectativas.
- c) **Previsión de reajustes salariales**, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:
 1. *Reajustes colectivos* (o por costo de vida): buscan restablecer el valor real de los salarios, frente a las alteraciones de la coyuntura económica del país. La proporción de estos aumentos obedecerá a los índices de reajuste salarial publicados por el gobierno. Cuando los ajustes colectivos sean espontáneos, su frecuencia dependerá de la administración de la empresa, y estos ajustes no deberán representar derecho adquirido para nuevos ajustes, una vez que sean compensados en la época de los reajustes sindicales.
 2. *Reajustes individuales*: son complemento de los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:

- a) Reajustes por promoción: se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior.
- b) Reajustes por escalafonamiento: la empresa debe pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.
- c) Reajustes por méritos: se concede a los empleados que, llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, deben recompensarse por su desempeño superior al normal. Los ajustes por méritos deben considerar el tiempo de trabajo y el potencial de promoción, con el fin de que no sea eliminada rápidamente la posibilidad de futuros aumentos por méritos.

El objetivo de la compensación salarial es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y los empleados. Patton afirma que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada. Debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa. A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
3. Balanceada. Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonable de recompensas.
4. Eficacia en cuanto a costos. Los salarios no pueden ser excesivos, y deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
5. Segura. Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Estimulante. Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados. Los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa.

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al

desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), etc.

2.5.2 SERVICIOS Y PRESTACIONES

El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye solamente una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. Por lo general, la remuneración se hace a través de muchas otras formas además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente, por la empresa. No obstante, constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Los servicios y beneficios sociales están íntimamente relacionados con la gradual concientización de la responsabilidad social de la empresa.

Los servicios y beneficios sociales, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades de la empresa tendientes a la preservación de las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

2.5.2.1 TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES

Los planes de servicios y beneficios sociales a menudo están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.);
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, restaurante, bar, transporte, etc.);

3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1. En cuanto a sus exigencias

Los planes pueden clasificarse en legales y espontáneos, según su exigibilidad.

- a) Beneficios legales: son los exigidos por la legislación laboral del país, o inclusive por convenciones colectivas con sindicatos.
- b) Beneficios espontáneos: son los concebidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales.

2. En cuanto a su naturaleza

Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios, de acuerdo a su naturaleza.

- a) Beneficios monetarios: son los beneficios concedidos en dinero, a través de la nómina.
- b) Beneficios no monetarios: son los ofrecidos en forma de servicios o ventajas o facilidades para los usuarios.

3. En cuanto a sus objetivos

Los planes pueden clasificarse en cuanto a sus objetivos en asistenciales, recreativos y supletorios.

- a) Planes asistenciales: son los beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad.
- b) Planes recreativos: son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado.

- c) Planes supletorios: son los servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida; Los planes supletorios constituyen aquellas facilidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece con el fin de atender un diverso abanico de necesidades de los empleados. Dentro de esta concepción de atención de las necesidades humanas, los servicios y los beneficios sociales constituyen un esquema integral capaz de satisfacer aquellos factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como algunos factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos). Por tanto, se hace necesaria una composición integrada de servicios y beneficios a los empleados. Esta integración debe ser tanto vertical como horizontal. La integración horizontal se refiere a la sincronización de todos los servicios y beneficios sociales ofrecidos a un determinado nivel jerárquico de empleados, en tanto que la integración vertical se refiere a la integración de los diferentes planes ofrecidos a los diversos niveles de empleados.

2.5.2.2 CRITERIOS PARA EL PLANEAMIENTO DE SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES

Hay varios objetivos y criterios para definir un programa de beneficios. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la organización, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa.

Objetivos	Criterios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de la rotación y del ausentismo 2. Elevación de la moral 3. Refuerzo de la seguridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo del programa 2. Capacidad de pago 3. Necesidad real 4. Poder del sindicato 5. Consideraciones sobre impuestos 6. Relaciones públicas 7. Responsabilidad social 8. Reacciones de la fuerza de trabajo

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de los servicios y beneficios sociales que la organización pretende implantar o desarrollar.

Principio del retorno de la inversión

El principio básico orientador debe ser que no debe emprenderse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. Si se viola este principio, una de las bases racionales del sistema de libre empresa estará minado.

Principio de responsabilidad mutua

El costo de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua, es decir, los costos de los beneficios deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados o, por lo menos, la concesión de un beneficio debe reposar en la solidaridad de las partes involucradas. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito del grupo.

Otros principios

Además del principio del retorno de la inversión y de la responsabilidad mutua, existen otros que sirven como criterios para el desempeño de los planes de servicios y beneficios sociales, a saber:

1. Los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer una necesidad real.
2. Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.
3. El beneficio debe extenderse sobre una base más amplia de personas, en la medida de lo posible.
4. La concesión del beneficio deberá evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben reposar en un financiamiento sólido y garantizado para evitar implicaciones políticas.

Dentro de este contexto, creemos que todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados;
2. Ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse;
3. Ser planeado y costado entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, especialmente, a la administración de los servicios.

2.5.2.3 OBJETIVOS DE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios procuran traer ventajas tanto a la organización como al empleado, así como extenderse a la comunidad.

Los planes de beneficios sociales están generalmente orientados hacia el logro de ciertos objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y de largo plazo de la empresa, con relación a los resultados de los planes. Casi siempre, los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
- Mejoramiento del clima organizacional
- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo

- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general

2.5.3 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

2.5.3.1 HIGIENE EN EL TRABAJO

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada.

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:

1. Un plan organizado: involucra la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - a) Exámenes médicos de admisión;
 - b) Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales;
 - c) Primeros auxilios;
 - d) Eliminación y control de áreas insalubres;
 - e) Registros médicos adecuados;
 - f) Supervisión en cuanto a higiene y salud;
 - g) Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo;

- h) Utilización de hospitales de buena categoría;
 - i) Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Prevención de riesgos para la salud, a saber:
- a) Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.);
 - b) Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.);
 - c) Riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.)
4. Servicios adicionales, como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, estos incluyen:
- a) Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.
 - b) Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios de radiografías, programas recreativos, conferencias, películas, etc.
 - c) Verificaciones interdepartamentales sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
 - d) Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo.
 - e) Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

2.5.3.1.1 OBJETIVOS DE LA HIGIENE EN EL TRABAJO

La higiene en el trabajo es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

2.5.3.2 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

- a) La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.
- b) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos;

- c) La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa;
- d) El problema de seguridad implica, necesariamente, la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), más allá de los factores socio-psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos.
- e) La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones pueden llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios;
- f) Es interesante la aplicación de los siguientes principios:
- Apoyo activo de la administración, que comprende: mantenimiento de un programa de seguridad completo e intensivo; discusión, con la supervisión, en reuniones periódicas, de los resultados alcanzados por los supervisores; toma de medidas exigidas para mejorar las condiciones de trabajo. Con base en este apoyo, los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
 - Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
 - Instrucciones de seguridad para cada trabajo.
 - Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos.
 - Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión.
 - Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad
 - Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía.

La seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

- 1) Prevención de accidentes
- 2) Prevención de robos
- 3) Prevención de incendios

2.5.4 REGISTRO Y CONTROL DEL PERSONAL

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la implementación de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una organización o empresa determinada.

En otras palabras consiste poner en práctica una serie de documentos técnicos normativos, tendientes a controlar, registrar y fichar a todos los empleados con relación a su situación personal, social y laboral, desde que ingresa hasta que termina su vínculo laboral con la empresa, que puede ser por jubilación, renuncia voluntaria, despido, o por fallecimiento. Estas acciones se conservan en el “Expediente o Archivo de Personal”.

Este proceso técnico comienza en forma sistemática, apenas el trabajador ingresa a laborar. El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de personal, se lleva específicamente en el expediente o carpeta personal, ficha de personal y, ficha familiar, siendo su finalidad servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del empleado, y para la toma de decisiones.

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del empleado, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones, entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

Los instrumentos técnicos de registro y control del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la empresa o institución, siendo dentro de los más utilizados los siguientes:

1. Control de Asistencia.
2. Papeletas de Autorización de Salidas.
3. Ficha de personal
4. Reglamento Interno de Trabajo

2.5.4.1 REGISTRO DE PERSONAL

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del empleado, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

Su finalidad, es servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del empleado, y para la toma de decisiones en cuanto a:

- Promoción o Ascensos
- Conceder Becas
- Otorgar Derechos
- Compensación por Tiempo de Servicios
- Movimientos de Rotación, o Reubicación

La información registrada puede clasificarse como:

1. Datos individuales relativos a:

- Nombre y dirección de cada empleado y su código o número de identificación laboral.
- Edad, fecha de nacimiento, etc.
- Título o grado académico. Especialidad obtenida.
- Empleo: características de los puestos desempeñados, indicando fechas y motivos de cambio.
- Evaluaciones de méritos
- Ascensos
- Puntualidad

- Capacitación y Formación: datos académicos del colegio, instituto o Universidad.
- Sueldos o Salarios: Fecha de incrementos.
- Aptitudes e intereses especiales.

2. Datos colectivos (Cifras Totales)

- Solicitudes de empleos
- Asistencias
- Movimientos de personal
- Sueldos y salarios: semanal, mensual, anual
- Atención médica
- Número de horas extraordinarias laboradas
- Contratos de personal
- Listado de Empleados: Hombres, mujeres, estables, eventuales
- Bienestar de Personal: Participación de empleados en actos deportivos

2.5.4.2 CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS

El control tanto del ingreso y salida al centro laboral de los trabajadores, se hace a través de registro de hora y firma en libros acondicionados, en el parte diario, o en marcado de tarjetas, ubicadas generalmente en la puerta de ingreso y/o en la oficina principal de la institución. En la actualidad por ser un medio más efectivo para el control, se utiliza la tarjeta de asistencia y reloj marcador; o en todo caso, conforme al avance del sistema automatizado, en muchas empresas en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en la tarjeta electrónica.

2.5.4.3 PERMISOS Y LICENCIAS LABORALES

2.5.4.3.1 PERMISOS

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del gerente o Jefe de Recursos Humanos, mediante el cual se le concede permiso al empleado, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo.

El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa. El permiso se formaliza mediante la “Papeleta de Permiso” correspondiente. Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Los permisos por horas, se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida.

Permiso sin descuento: se da cuando el empleado hace abandono de su puesto de trabajo con papeleta autorizada. Dentro de estas tenemos:

- *Motivos de salud*, cuando el empleado en un momento dado su estado de salud se agrava, y tiene que salir a atenderse.
- *Comisión de Servicios*, se da cuando el empleado sale de la empresa a desarrollar actividades propias del cargo que desempeña.

Permiso Sujeto a Descuento: se da cuando el empleado sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, sin previa autorización y sin justificación válida.

Los permisos también se otorgan por uno o más días, lógicamente dependiendo del motivo. Se pueden otorgar permisos por:

- *Permiso por capacitación oficializada:* Se concede a los empleados, para concurrir por horas y/o días dentro de la jornada laboral, o fuera de ella a certámenes, seminarios, cursillos, congresos, cursos de especialización o

similares, vinculados con las funciones, responsabilidad, especialidad del empleado o al quehacer de la entidad.

- *Permiso por citación expresa de autoridad policial, militar o judicial:* Se otorga a los empleados cuando lo solicitan, previa presentación de la notificación o citación respectiva para concurrir a resolver diligencias judiciales, militares o policiales dentro de la localidad.
- *Permiso por maternidad o gravidez:* Se concede a las empleadas gestantes una vez al mes, o cuando se acredita la cita de atención médica, para concurrir a sus controles en las dependencias de Salud, debiendo a su retorno acreditar la atención con la respectiva constancia firmada por el médico que la atendió.
- *Permiso por enfermedad personal:* Se otorga al empleado para concurrir a las dependencias de salud o médico particular, debiendo acreditar a su retorno la atención con la respectiva constancia firmada por el médico tratante. Los empleados que obtienen permiso un día antes y no registran su ingreso a la hora de entrada o inicio de la jornada laboral, podrán justificar la tardanza o falta con el comprobante de atención médica.
- *Permiso por fallecimiento de familiar:* Se otorga a los empleados en caso de fallecimiento de cónyuge, padres, hijos o hermanos, el tiempo es el necesario para reconfortar o rehabilitar la tristeza del servidor, siendo hasta un máximo de 9 días con goce de sueldo.
- *Permiso por enfermedad grave de cónyuge, padres e hijos:* Se concede a los empleados por horas o días, en caso de enfermedad grave de su cónyuge, padres e hijos, pudiendo ser acumulados y deducidos del período vacacional. Es requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente, cuando se solicita en forma reiterada.
- *Permiso por motivos personales o particulares:* Se concede a los empleados para atender asuntos personales, siendo estos acumulados para el descuento respectivo de sus remuneraciones, salvo que sean compensados con trabajos autorizados.

2.5.4.3.2 LICENCIAS LABORALES

La licencia es la autorización que se concede a los empleados para no asistir a su puesto de trabajo por uno o más días

El uso del derecho se inicia a solicitud del empleado y debe contar con la conformidad del gerente o jefe de recursos humanos.

El empleado deberá acreditar los documentos que se requieran según la naturaleza de la misma, la licencia se formaliza mediante un documento de comunicación administrativa que puede ser, un oficio o memorando, de aceptación.

Las licencias se clasifican en:

Licencia con Goce de Sueldo: Cuando el empleado continúa percibiendo sus remuneraciones el tiempo que dura la licencia. Siendo las principales las siguientes:

- Licencia por enfermedad o accidente común
- Licencia por maternidad o gravidez

Licencia sin Goce de Sueldo: Cuando se concede al colaborador, descontando de sus haberes por el tiempo que dura la licencia

- Licencia para desempeñar cargo cívico
- Licencia por motivos particulares

Licencia a cuenta del Período Vacacional: Modalidad que opta el colaborador para que el tiempo utilizado, sea deducido de sus vacaciones

- Licencia por matrimonio
- Licencia por enfermedad grave de familiar

2.5.4.4 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Empleado-Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

El Reglamento Interno de Trabajo, como instrumento de decisión en los asuntos labores internos de una empresa, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulguen disposiciones labores que exijan su modificación.

2.6 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

2.6.1 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

2.6.1.1 ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de información.
2. Desarrollo de habilidades.
3. Desarrollo o modificación de actitudes.
4. Desarrollo de conceptos.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.6.1.1.1 CICLO DEL ENTRENAMIENTO

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

ETAPA 1: INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO (DIAGNÓSTICO).

Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

- a) Análisis de la organización total: sistema organizacional.

Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento.

El análisis organizacional no sólo implica el estudio de la empresa como un todo –su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos-, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización. Este análisis consiste en “determinar en dónde deberá hacer énfasis el entrenamiento”.

- b) Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento.

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. Se trata del análisis de la fuerza laboral.

- c) Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

Además de la organización y de las personas, el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la

verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones. En otras palabras, una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

MEDIOS PARA INVENTARIAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático.

Los principales medios para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

- i. Evaluación del desempeño.
- ii. Observación.
- iii. Cuestionarios.
- iv. Solicitud de supervisores y gerentes.
- v. Entrevistas con supervisores y gerentes.
- vi. Reuniones interdepartamentales.
- vii. Examen de empleados.
- viii. Modificación del trabajo.
- ix. Entrevista de salida.
- x. Análisis de cargos.
- xi. Informes periódicos de la empresa que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

Además de los medios antes relacionados, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de entrenamiento (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Los indicadores a priori son eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento. Entre ellos tenemos: expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, reducción del número de empleados, cambio de métodos y procesos de trabajo, sustituciones o movimientos de personal, ausencias, licencias y vacaciones del personal, expansión de los servicios, cambio de los programas de trabajo, modernización de equipo, comercialización de nuevos servicios, entre otros.

Los indicadores a posteriori, son problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas. Están relacionados con el personal y sirven como diagnóstico de entrenamiento. Entre ellos: relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas, poco o ningún interés por el trabajo, falta de cooperación, demasiadas ausencias y sustituciones, dificultades en la obtención de buenos elementos, tendencias a atribuir faltas a los demás, errores en la ejecución de órdenes, etc.

ETAPA 2: PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO PARA ATENDER LAS NECESIDADES.

Una vez realizado el diagnóstico del entrenamiento, sigue la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas.

El inventario de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información, para poder diseñar la programación de entrenamiento: qué debe enseñarse, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, dónde debe enseñarse, cómo debe enseñarse, quién debe enseñar.

PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

- 1) Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- 2) Definición clara del objetivo de entrenamiento.
- 3) División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- 4) Determinación del contenido del entrenamiento.
- 5) Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
- 6) Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.
- 7) Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado.
- 8) Lugar donde se efectuará el entrenamiento.
- 9) Época o periodicidad del entrenamiento.
- 10) Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11) Control y evaluación de los resultados.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades y los conocimientos o comportamientos terminales buscados con el entrenamiento, el siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento. Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso

- a) Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido.
- b) Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso.
- c) Técnicas mixtas de entrenamiento.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo

- a) Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa.
- b) Entrenamiento después del ingreso al trabajo.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación

- a) Entrenamiento en el lugar de trabajo.
- b) Entrenamiento fuera del lugar de trabajo.

ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN.

Después del diagnóstico de necesidades y la programación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución.

El entrenamiento presupone una relación instrucción/aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento gracias a lo enseñado.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

- 1) Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- 2) Calidad del material de entrenamiento presentado.
- 3) Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- 4) Calidad y preparación de los instructores.
- 5) Calidad de los aprendices.

ETAPA 4: EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

- a) En el nivel organizacional. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como: aumento de la eficacia organizacional, mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento del clima organizacional, mejores relaciones entre empresa y empleados, facilidad en los cambios y en la innovación, aumento de la eficiencia, etc.
- b) En el nivel de recursos humanos. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, disminución del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, elevación del conocimiento de las personas, cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.
- c) En el nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como: mejoramiento en la calidad de los servicios, reducción del ciclo de procedimientos, mejoramiento en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes, etc.

Estas cuatro etapas forman un proceso cíclico.

2.7 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

2.7.1 BANCO DE DATOS

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. La base de datos es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizado para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia.

En el área de recursos humanos, los diversos bancos de datos conectados entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad:

1. Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.
3. Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de secciones.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
5. Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.
6. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.
7. Estadísticas de personal

2.7.1.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información u obtener otra información, o la misma información bajo otra forma, para alcanzar alguna finalidad u objetivo.

El procesamiento de datos puede ser:

- 1) Manual. Se efectúa manualmente, utilizando fichas, talonarios, tarjetas, mapas, etc., con o sin la ayuda de máquinas de escribir o de calculadoras.
- 2) Semiautomático. Presenta características del procesamiento manual unidas a las características del procesamiento automático.
- 3) Automático. La máquina, programada para realizar determinado conjunto de operaciones, desarrolla toda la secuencia sin que haya necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes.

El sistema de procesamiento de datos requiere entradas (datos) para suministrar salidas (información). El procesamiento en sí incluye clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos, así como la información consiguiente, para ponerla a disposición de quienes la requieren, sea en el momento oportuno o sea en tiempo real.

2.7.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones. Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de recursos humanos debe proporcionar, a todos los organismos de línea, información pertinente acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal. Por definición, un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información, de manera esquemática y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs), que adoptan la forma de informes, documentos, índices, listados, medidas estadísticas de posición o de tendencias, etc.

2.8 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para identificar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan todos los procesos de la empresa, y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles con el objeto de conseguir una estructura organizativa ideal con procesos eficientes y eficaces.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento no solo de la estructura organizativa sino también de las funciones, objetivos y responsabilidades de cada área de la empresa, y la disposición de recursos con que cuenta para lograr estructuras dinámicas, flexibles y óptimas para lograr los objetivos estratégicos con éxito en entornos cada vez más cambiantes.

ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

Podemos dividir al diagnóstico organizativo en tres etapas principales:

1. **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 - a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 - c) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - a) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - b) El almacenamiento apropiado de los datos.
 - c) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación. Realizando planes de acción en base a los objetivos y políticas de la empresa para alcanzar la estrategia definida.

PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizativo se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

2.8.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

El diagnóstico funcional (basado en una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales.

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema.
- Evaluar los sistemas y procesos de la organización.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- *Entrevista.* Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- *Cuestionario.* Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- *Análisis de transmisión de mensajes.* Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- *El análisis de experiencias críticas de comunicación.* Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.
- *Análisis de redes de comunicación.* Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- *La entrevista grupal.* Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La

entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

2.8.2 DIAGNÓSTICO CULTURAL

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

OBJETIVOS DESDE LA PERSPECTIVA INTERPRETATIVA

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Entender la vida organizacional desde la perspectiva de los miembros de la organización.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO CULTURAL

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- *Observación.* Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- *Entrevistas individuales.* Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- *Análisis de documentos.* El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- *Discusión en grupos pequeños.* Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- *Dramatización.* Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.

- *Técnicas proyectivas.* Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- *Encuesta.* La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACACESPSA DE R.L.

En este apartado se presenta toda aquella información que a nuestro criterio es considerada válida para el encuadre correcto de la investigación, permitiendo presentar información precisa de la situación actual de la cooperativa en el área de Recursos Humanos, recopilando información en todas las áreas de la misma (gerencial, mercadeo, informática, contabilidad, etc.).

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

3.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

En el diagnóstico funcional se examina principalmente la estructura formal dentro de la cooperativa, las funciones que se realizan, cómo se realizan y quién las realiza.

Para realizar el diagnóstico en la cooperativa se elaboraron y aplicaron distintos instrumentos al Gerente General⁵, como a los empleados de la cooperativa⁶, para recolectar información dónde se tomaron en cuenta distintos temas como: funciones de la administración de recursos humanos que se realizan, quién las realiza, de qué manera, capacitaciones recibidas, motivación, prestaciones, instrumentos administrativos, entre otros.

⁵ Ver anexo 2

⁶ Ver anexo 3

Se analiza cada uno de los instrumentos para detectar necesidades con el fin de evaluar la situación actual de la cooperativa y posteriormente emitir un diagnóstico de resultados relativos a estos factores.

El diagnóstico funcional implica:

- El análisis de la estructura organizacional actual de ACACESPSA de R.L.
- Proceso actual de administración de recursos humanos.

3.1.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE ACACESPSA de R.L.

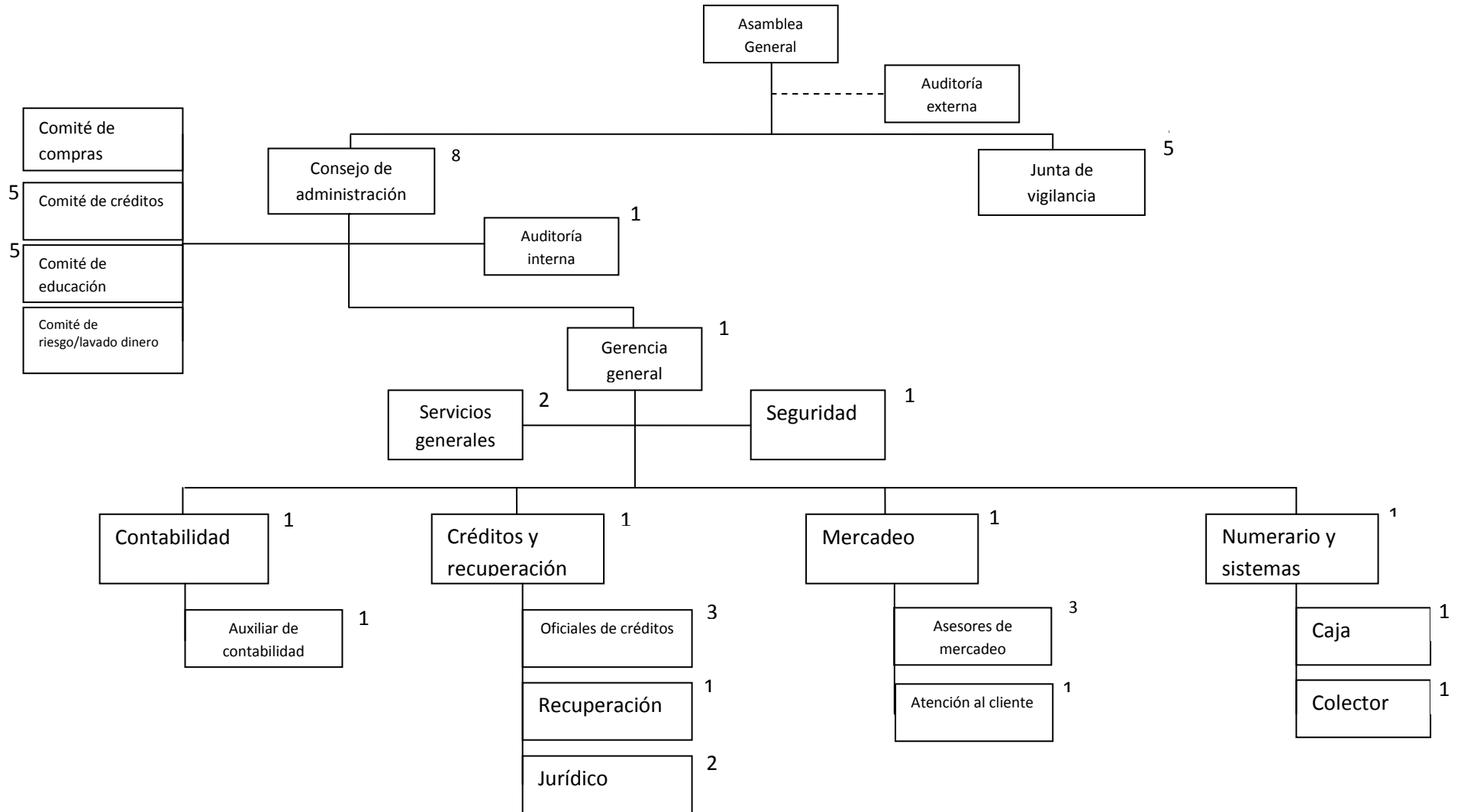


Figura 3.1 Organigrama de Cooperativa Financiera Avance, ACACESPSA de R.L.

Antes de conocer las funciones propias de la administración de recursos humanos que se realizan, se ha considerado conveniente examinar la estructura general de la Cooperativa la cual se puede observar en el organigrama de la figura 3.1. De éste se obtiene la siguiente información: la máxima autoridad es la Asamblea General formada por 5,490 asociados (hasta Abril/2009). La que es asesorada por la Auditoría Externa. Subordinada a la Asamblea General se encuentran la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración.

El consejo de Administración es asesorado por la Auditoría Interna y los Comités de Compras, Créditos, Educación y de Riesgos/Lavado de dinero. A la vez tiene como subordinado a la Gerencia General. En el nivel jerárquico inmediato inferior a éste, se encuentran como apoyo a los Servicios Generales y la Seguridad, como se puede observar estas no son unidades de apoyo por lo que su ubicación en el organigrama no es correcta.

En el octavo nivel, según la figura, y bajo la dependencia de la Gerencia General, se encuentran los departamentos siguientes: Contabilidad, Créditos y Recuperaciones, Mercadeo y Numerario y Sistemas.

Dentro del departamento de Contabilidad se encuentra el Auxiliar de Contabilidad. Bajo la autoridad del departamento de Créditos y Recuperaciones se encuentran los oficiales de Créditos, Recuperación y Jurídico. Los Asesores de Mercadeo y Atención al Cliente se encuentran bajo la autoridad del departamento de Mercadeo. El departamento de Numerario y Sistemas tiene como subordinados a Caja y Colector.

3.1.2 PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1.2.1 SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1.2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento de personal es realizado por el gerente general de la Cooperativa. El proceso de reclutamiento que se utiliza, es el reclutamiento mixto, ya que, cuando se hace el *reclutamiento interno*, en algún punto de la organización siempre surge una vacante que debe llenarse mediante *reclutamiento externo*, a menos que ésta se cancele. En la etapa del reclutamiento externo se utilizan generalmente dos técnicas: Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, y por medio de contacto con el Ministerio de Trabajo. Para el reclutamiento interno se hace uso de los archivos de los candidatos internos y de las evaluaciones del desempeño de estos.

3.1.2.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección está basado en el perfil del puesto vacante, previamente elaborado por el coordinador del área que tiene la vacante. Posterior a la etapa de reclutamiento se realiza la etapa de selección de personal en los siguientes pasos:

1. Primera entrevista con la presentación del currículum, a estos se pide que sea anexado el certificado de escolaridad, constancia de trabajos anteriores, solvencia de la PNC, DUI y NIT. Esta es realizada por el coordinador del área involucrado o en su defecto por el gerente general.
2. Primera selección. Esta es realizada por la persona que realiza las entrevistas.
3. Realización de la prueba de conocimientos sobre el área. Es realizada por el coordinador del área. Este mismo la diseña, según las necesidades para cada ocasión, y es autorizada por el Gerente General.
4. Análisis de las pruebas de conocimientos aplicadas. Realizado por el coordinador del área.

5. Entre el jefe del área y el gerente se entrevistan a los mejor calificados, se investigan sus referencias y a partir de ello se escoge una terna de los candidatos mejor calificados.
6. Se presenta al Consejo de Administración la terna de los candidatos mejor evaluados con sus respectivas recomendaciones.
7. El Consejo de Administración elige al candidato al puesto.
8. Se le notifica a la persona escogida.
9. En el momento que se presenta la persona seleccionada, el coordinador del área le explica las condiciones de trabajo.
10. Se culmina con la firma del contrato de trabajo.

3.1.2.2 SUBSISTEMA DE ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS

3.1.2.2.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

En la cooperativa se cuenta con manuales administrativos, entre ellos: la descripción de puestos que contiene las funciones y responsabilidades implícitas de cada puesto de trabajo, en el mismo documento se encuentra el perfil del ocupante donde se especifican los requisitos intelectuales, condición física, habilidades y destrezas necesarias para cada puesto de trabajo; y con manuales de procedimientos. La última vez que se actualizaron fue en el 2005.

3.1.2.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la cooperativa se realizan evaluaciones de desempeño en todas las áreas (mercadeo, contabilidad, informática, etc.) una o dos veces por año dependiendo del puesto que la persona desempeñe, a los coordinadores o jefes de área se les evalúa solamente una vez, mientras que el resto del personal es evaluado en dos ocasiones en el año. Se evalúan aspectos tales como: competencias personales, requisitos físicos, condiciones de trabajo y responsabilidad⁷.

⁷ Ver anexo 4

La persona encargada de realizar las evaluaciones en las diferentes áreas de la cooperativa es el coordinador de cada área, y en el caso de las evaluaciones de los coordinadores de área son evaluados por el gerente general de la cooperativa.

Cabe señalar que se utiliza el mismo instrumento de evaluación del desempeño para todos los niveles evaluados.

3.1.2.3 SUBSISTEMA DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1.2.3.1 ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En concepto de remuneración brindado por la Cooperativa se considera: el salario e indirectamente: bonificaciones, comisiones, horas extra, subsidio para alimentación, seguro de vida y uniformes.

En la actualidad no se cuenta con una política salarial establecida formalmente, los sueldos están asignados desde la creación del puesto de trabajo y para su incremento se consideraron dos factores: la antigüedad en el puesto de trabajo y la eficiencia del empleado al realizar su trabajo.

Según la información recopilada cada año existe un aumento salarial en todos los niveles de la Cooperativa, el monto se calcula en base al salario base actual. Los porcentajes de incremento oscilan entre el 5% para los que tienen un sueldo superior a los \$700.00 y en un 10% al personal con un salario inferior a dicha cantidad.

Para el establecimiento del porcentaje se toma en cuenta principalmente las condiciones económicas de la Cooperativa. Por lo anterior podemos decir que de manera tácita se observan rasgos de una política salarial.

3.1.2.3.2 SERVICIOS Y PRESTACIONES

Actualmente los empleados gozan de las prestaciones legales las cuales se rezan en el código de trabajo, entre las cuales destacan: seguro social, AFP, vacaciones remuneradas, un día de descanso remunerado por cada semana laboral, días de asueto remunerado, licencia en concepto de descanso por maternidad, aguinaldo, etc.

Además reciben prestaciones adicionales las cuales son: seguro de vida, 2 bonos al año que equivale a 14 sueldos por año (un bono en el mes de Junio y el otro en Diciembre), subsidio para alimentación, viajes, uniformes, horas extras, celebración de cumpleaños, y en algunos casos comisión, por ejemplo con los puestos de asesor de mercadeo, entre otras prestaciones.

3.1.2.3.3 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada.

Sobre este aspecto se obtiene información únicamente mediante un apartado de la evaluación de desempeño⁸, en su mayoría es información referente a la ergonomía del área de trabajo y posibles riesgos, se cuenta con dos extintores para las instalaciones, no se cuenta con planes de emergencia ni con una persona designada para velar por la higiene y seguridad ocupacional.

⁸ Ver anexo 4

3.1.2.3.4 REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL

El control de la puntualidad del empleado se registra por medio de un reloj biométrico (digital) en el cual cada empleado registra su huella digital.

Los tiempos a considerar como llegadas tardes, se dividen en tres rangos:

- a. Retraso de 1 a 10 minutos al mes, sin descuento.
- b. Retraso de 10.01 a 20 minutos al mes, descuento de los minutos según sueldo base.
- c. Retraso de 20.01 o más minutos en el mes, descuento de un día de salario.

El registro de las llegadas tardes es responsabilidad del contador general, el cual al final de mes emite un reporte en el cual se determina el record de cada empleado para proceder según lo mencionado anteriormente⁹.

Los permisos o licencias son solicitados por medio de una carta al jefe inmediato superior quien evalúa si procede o no; en caso de proceder remite al Gerente General la solicitud para su autorización.

El gerente presenta mensualmente al Consejo de Administración los permisos, licencias y retrasos del personal.

3.1.2.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL

3.1.2.4.1 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

El entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Los empleados están convencidos de que las capacitaciones que reciben incrementan su productividad. Todos los empleados de la cooperativa han recibido capacitaciones en el área de servicio al cliente, relaciones interpersonales y cooperativismo; en algunos casos reciben capacitaciones específicas para cada puesto de trabajo, en su mayoría impartidas por FEDECACES, ejemplo de ellas

⁹ Ver anexo 5

tenemos: capacitaciones sobre administración de dinero, lavado de dinero, calidad total, créditos y cobros, etc.

Los resultados que la cooperativa espera obtener con las capacitaciones que se imparten es: mejorar la productividad y desarrollar al trabajador para puestos de mayor responsabilidad.

3.1.2.5 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

3.1.2.5.1 BANCO DE DATOS

La cooperativa cuenta con el expediente personal de cada empleado en el que se encuentra la siguiente información: constancia de incapacidades, solicitud de licencias, contrato individual de trabajo, solicitud de permisos, información de años de trabajo, control de permisos por año, detalle de llegadas tarde, currículum vitae, fotocopia DUI y NIT, solvencia de la PNC, constancias de trabajos anteriores, examen de admisión, etc.

3.2 DIAGNÓSTICO CULTURAL

Para poder realizar el diagnóstico cultural de ACACESPSA, se hizo uso de encuestas establecidas para la determinación del clima laboral. La muestra que se utilizó para esta encuesta fue de 20 empleados de la cooperativa.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la misma.

Como parámetro para establecer el nivel de satisfacción del clima laboral se considera un 50% como media. Si es superior se considera como favorable, de lo contrario se considera insatisfactorio.

3.2.1 INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El análisis de la encuesta¹⁰ se realizará partiendo de los indicadores que la conforman, los que a su vez están relacionados uno o más ítems, los cuales responden a ciertos objetivos y se distribuyen como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.1 Indicadores con sus respectivos ítems.

Indicador	Ítems
Empresa	1, 2, 3, 4, 5, 6
Higiene y seguridad	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Autonomía	15, 16, 17
Satisfacción laboral	18, 19, 20, 21, 22
Compañerismo	23, 24, 25, 26, 27
Jefe inmediato	28, 29, 30, 31
Remuneración	39, 40, 41, 42
Oportunidad de crecimiento	35, 36, 37, 38
Comunicación	32, 33, 34

¹⁰ Ver anexo 6

PROCEDIMIENTO MATEMÁTICO

En la encuesta las respuestas se clasificaron en cinco categorías:

1= No

2= No, en escasas ocasiones

3= Si, No/ depende

4= Si, frecuentemente

5= Si

Para el análisis de datos, a cada una de estas categorías se les asignó un determinado puntaje.

Tabla 3.2. Análisis de la información por indicador.

Indicador	Puntaje Pregunta	Categorías de respuesta (Puntaje asignado)					%= Σ (No. de respuestas * puntaje asignado) total	Promedio (%)
		1 (0)	2 (25)	3 (50)	4 (75)	5 (100)		
Empresa	1				6	14	93	
	2				2	18	98	
	3					20	100	96
	4				4	16	95	
	5			2		18	95	
	6			2		18	95	

La fórmula para la primera pregunta sería la siguiente:




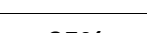


$$\% = ((6 * 75) + (14 * 100)) / 20 = 92.5\% \approx 93\%$$

El mismo procedimiento que se siguió con cada una de las preguntas analizadas.

3.2.1.1 ANÁLISIS POR INDICADORES

Indicador: Empresa









Tabla 3.3. Resultados para el indicador empresa

No.	Pregunta	Resultados
1	¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la cooperativa?	93% 
2	¿Le gusta la cooperativa?	98% 
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	100% 
4	¿Se siente integrado a la cooperativa?	95% 
5	¿Es Ud. consciente de lo que aporta a la cooperativa?	95% 
6	¿La considera un poco como suya, como algo propio?	95% 

En el caso de este indicador se percibe que los empleados se sienten identificados con la cooperativa, se sienten parte de ella y están satisfechos con su estancia dentro de esta.

Indicador: Higiene y seguridad laboral




Tabla 3.4. Resultados para el indicador higiene y seguridad laboral

No.	Pregunta	Resultado
7	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	89% 
8	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	98% 
9	¿El nivel de ruido es soportable?	98% 
10	¿Los servicios sanitarios están limpios?	75% 
11	¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?	77% 
12	¿La silla en la que trabaja le resulta cómoda?	80% 
13	¿Sus herramientas de trabajo están a una distancia adecuada para Ud.?	75% 
14	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	89% 

Dentro de este indicador se evalúan todos los ítems relacionados con el ambiente físico de trabajo. En general se puede apreciar que en un 84% los empleados se sienten bien en su área de trabajo, es de destacar que existen pequeñas incomodidades en cuanto al espacio y al acondicionamiento de sus herramientas de trabajo a una distancia adecuada para poder mantener la ergonomía del puesto de trabajo.

Indicador: Autonomía





Tabla 3.5. Resultados para el indicador autonomía

No.	Pregunta	Resultado
15	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	59% 
16	¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superior?	77% 
17	¿Su trabajo es lo suficientemente variado?	75% 

El ítem que menor puntaje tiene es el relacionado con la autonomía que se le concede al empleado en el desarrollo de sus actividades. Este se considera un punto importante con el cual se podría mejorar la motivación de los empleados en el desempeño de sus funciones. También se debe considerar la monotonía de las actividades inherentes a cada puesto de trabajo.

Indicador: Satisfacción laboral






Tabla 3.6. Resultados para el indicador satisfacción laboral

No.	Pregunta	Resultado
18	¿Su puesto de trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?	91% 
19	¿Su puesto de trabajo está en relación con su titulación académica?	93% 
20	¿Su puesto de trabajo está lo suficientemente valorado?	86% 
21	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la cooperativa?	93% 

Según el resultado de este indicador se puede apreciar que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, es bastante satisfactoria. Es decir que el empleado está satisfecho con las características actuales de su puesto de trabajo, esto muestra que existe compatibilidad entre la personalidad del empleado y el puesto, esto se ve reflejado por los resultados del ítem 21.

Indicador: Compañerismo

Tabla 3.7. Resultados para el indicador compañerismo.





No.	Pregunta	Resultado
22	¿Se lleva bien con sus compañeros?	95% 
23	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la cooperativa?	82% 
24	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros?	61% 
25	¿Si dejase la cooperativa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	66% 
26	¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	86% 

Al analizar las relaciones con los compañeros de trabajo se destaca que todas las respuestas son favorables. Sin embargo cabe señalar que aunque se tiene un ambiente de compañerismo esto no significa que entre los compañeros también se consideren amigos.

Estos resultados muestran un comportamiento favorable ya que las buenas relaciones interpersonales entre compañeros aportan cordialidad y por tanto brindan a las empresas la oportunidad de aprovechar no sólo las potencialidades del trabajo en equipo, sino también la consecución de los objetivos empresariales y el predominio de un clima laboral favorable.

Indicador: Jefe inmediato

Tabla 3.8. Resultados para el indicador Jefe inmediato





No.	Pregunta	Resultado
27	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	91% 
28	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	89% 
29	¿Considera que su jefe es comunicativo?	77% 
30	¿Considera usted que su jefe es justo?	73% 

Los resultados obtenidos en las variables referidas al liderazgo de los jefes fueron favorables. Los resultados infieren que las relaciones entre jefes y subordinados se clasifican como “buenas” lo que se explica teniendo en cuenta los mayores porcentajes de las respuestas obtenidas a este respecto.

En este rango el ítem que menor porcentaje muestra es el relacionado al proceder justo de los jefes ya que hay empleados que consideran que su proceder no siempre es justo, cabe considerar que el término “justo” es subjetivo.

Indicador: Remuneración

Tabla 3.9. Resultados para el indicador remuneración.

No.	Pregunta	Resultado
38	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	89% 
39	¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la cooperativa?	68% 
40	¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la cooperativa?	57% 
41	¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la cooperativa?	61% 





Este es el indicador con menor puntaje. Por medio del análisis de este indicador se percibe que los empleados tienen poco o nada de conocimiento sobre la remuneración de su puesto de trabajo en el mercado laboral fuera de la empresa. Los que tiene, un poco de conocimiento sobre este tema consideran que su sueldo esta dentro de la media de su entorno social.

Se percibe inconformidad con las escalas salariales dentro de la empresa un 32% tiene la percepción que no existe consonancia entre los sueldos que hay en la cooperativa.

Otro ítem que llama la atención dentro de este indicador es que un 39% considera que su salario no está en consonancia con la situación económica de la empresa.

Indicador: Oportunidad de crecimiento




Tabla 3.10. Resultados del indicador oportunidad de crecimiento

No.	Pregunta	Resultado
34	¿Considera que realiza un trabajo útil para la cooperativa?	100% 
35	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	89% 
36	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	86% 
37	¿Cree usted que en la cooperativa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	84% 

Al examinar la variable relacionada con la posibilidad de superación dentro de la empresa se puede observar una coincidencia mayoritaria en cuanto a la aseveración de que en la empresa se les brinda la posibilidad a los trabajadores de superarse con un 90% de respuestas positivas. Cabe tener en cuenta que es una empresa pequeña laboralmente hablando.

Indicador: Comunicación

Tabla 3.11. Resultados para el indicador comunicación

No.	Pregunta	Resultado
31	¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	68% 
32	¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	70% 
33	¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	77% 

Puede apreciarse que se destaca que los problemas radican en las líneas de comunicación, la que tiene más deficiencias es la comunicación de los mandos superiores a los mandos inferiores. Los resultados tratados con anterioridad no son más que un indicio del deseo de la mayoría de los trabajadores de estas empresas por formar parte activa en el desarrollando y los resultados de la organización, como una expresión del sentimiento de pertenencia de los mismos para con la entidad.

3.2.1.2 ANALISIS GENERAL

La tabla muestra los resultados correspondientes a la medición 'Clima organizacional' por indicadores.

Tabla 3.12. Resultados del Clima Organizacional por indicadores.

Resultados – Clima organizacional		
	Total	
Indicador	Puntuación	Respuestas
Empresa	96	20
Higiene y Seguridad	85	20
Autonomía	70	20
Satisfacción laboral	91	20
Compañerismo	78	20
Jefe inmediato	82	20
Remuneración	69	20
Oportunidad de crecimiento	90	20
Comunicación	72	20
Total	81	20

Tabla 3.13. Resultado del clima organizacional de ACACESPSA

Resultados		
	Total	
	Puntaje	Respuestas
Clima	81%	20
Total	81%	20

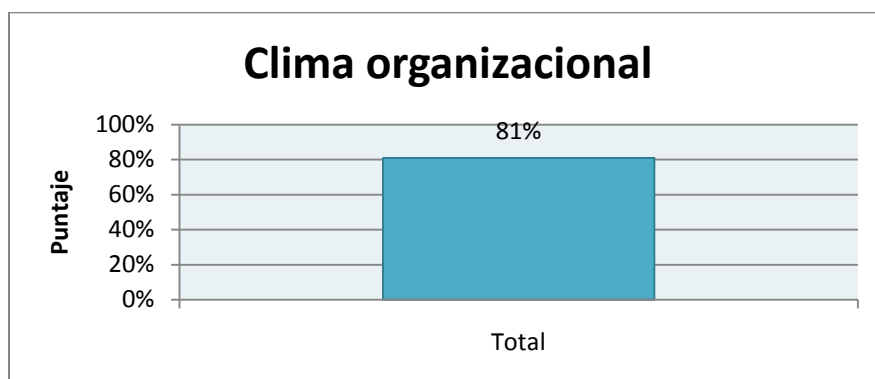


Gráfico 3.1. Resultado del clima organizacional de ACACESPSA.

3.3 CONCLUSIONES

- La cooperativa no cuenta con una unidad administrativa que se ocupe de las funciones que competen a la administración de personal, pero se puede apreciar que si existen personas que se ocupan de administrar algunas de las funciones de personal.
- La cooperativa no cuenta con políticas de personal, formalmente establecidas, ni plasmadas en un documento.
- El proceso de reclutamiento que se realiza actualmente en la cooperativa es un proceso bastante estructurado que cumple en gran medida con las etapas mínimas de dicho proceso.
- En el proceso de selección del nuevo empleado sólo se realizan pruebas de conocimiento, no se toma en cuenta las pruebas de personalidad.
- La última decisión en lo referente a la selección del candidato a contratar es tomada por el Consejo de Administración.
- La etapa de inducción del nuevo empleado no se realiza de la manera adecuada. En la cooperativa se limita a la inducción del puesto de trabajo, dejando de lado los aspectos generales relacionados al actuar de la cooperativa. El nuevo empleado se va integrando a la cooperativa con el tiempo.
- Las funciones relacionadas a la remuneración, son llevadas a cabo por el contador general de la cooperativa. En esta área no se tuvo acceso a información.
- Todos los empleados de la cooperativa son capacitados en los temas de cooperativismo y atención al cliente.
- En lo relacionado a las prestaciones que brinda la empresa, se considera que estas son muy convenientes para el personal, lo cual se convierte en un motivador para el desempeño de sus funciones.
- El instrumento técnico que se utiliza para la evaluación del desempeño se considera que no es el adecuado, ya que en él se incluye un apartado en el que se evalúan las condiciones físicas del área de trabajo, cuando este

factor no depende del desempeño del empleado, sino que es imputable a la cooperativa.

- No se cuenta con los instrumentos administrativos necesarios, las acciones se realizan de manera práctica o se dan por entendido. No existen documentos donde se encuentren plasmadas las reglas, políticas y normas por las que se rigen las relaciones laborales entre empleados de la Cooperativa.
- En lo referente al área relacionada con la higiene y la seguridad por el tipo de servicio que la empresa ofrece en su mayoría está enfocada a la ergonomía de los puestos de trabajo.
- Al área de higiene y seguridad en el trabajo no se le da mucha importancia porque se considera como un área para empresas industriales y no para una oficina.
- En cuanto al clima organizacional, este tiene un puntaje aceptable del 81%. Es decir que el ambiente de trabajo es un ambiente que favorece la productividad de los empleados y por ende el crecimiento de la cooperativa.

3.4 RECOMENDACIONES

- Plasmar en documentos formales políticas de personal, normas y reglamento interno de la cooperativa y todos aquellos documentos relacionados con la administración de personal.
- Dentro de las pruebas de selección del nuevo personal tomar en cuenta la evaluación de personalidad. Para ello se sugiere la contratación de servicios profesionales de especialistas en psicología del trabajo o en reclutamiento y selección de personal.
- No dejar al consejo de administración la última palabra en lo relacionado a la selección del nuevo empleado, dejar esa decisión al personal administrativo en todo caso al Gerente General.
- Asignar un responsable en el área de higiene y seguridad, preferentemente una persona con conocimientos en esta área.

- Permitir mayor autonomía a los empleados en sus puestos de trabajo, en la medida de lo posible.
- Mejorar las líneas de comunicación, con mayor énfasis cuando la información viaja en sentido de arriba hacia abajo en la estructura organizacional.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ACACESPSA DE R.L.

Para la buena administración del área de recursos humanos es necesario dar solución, a los problemas encontrados en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, entre dichos problemas se pueden mencionar: falta de herramientas administrativas relacionadas al manejo de personal, procesos de administración de recursos humanos poco estructurados o inexistentes.

Por estas razones y teniendo en cuenta la creciente importancia que se le ha venido dando al recurso humano, y que la administración de la cooperativa tiene interés y las condiciones para mejorar el proceso actual de administración del personal, se realiza la propuesta del diseño del departamento de recursos humanos que busca mejorar los procedimientos existentes y complementar con los que no se tienen.

La propuesta del departamento con la cual se buscará optimizar la administración del recurso humano se enmarcará de la siguiente manera:

- Estructura organizacional propuesta para la cooperativa y para el departamento de recursos humanos.
- Descripción de funciones de cada una de las áreas aplicables a la cooperativa que componen la administración de recursos humanos.
- Descripción de puestos del departamento de Recursos Humanos.

Es importante mencionar que la propuesta de modernización se sustentará técnicamente en las áreas de Ingeniería Industrial tales como: Psicología del trabajo, Organización y Métodos, Higiene y Seguridad, entre otras.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

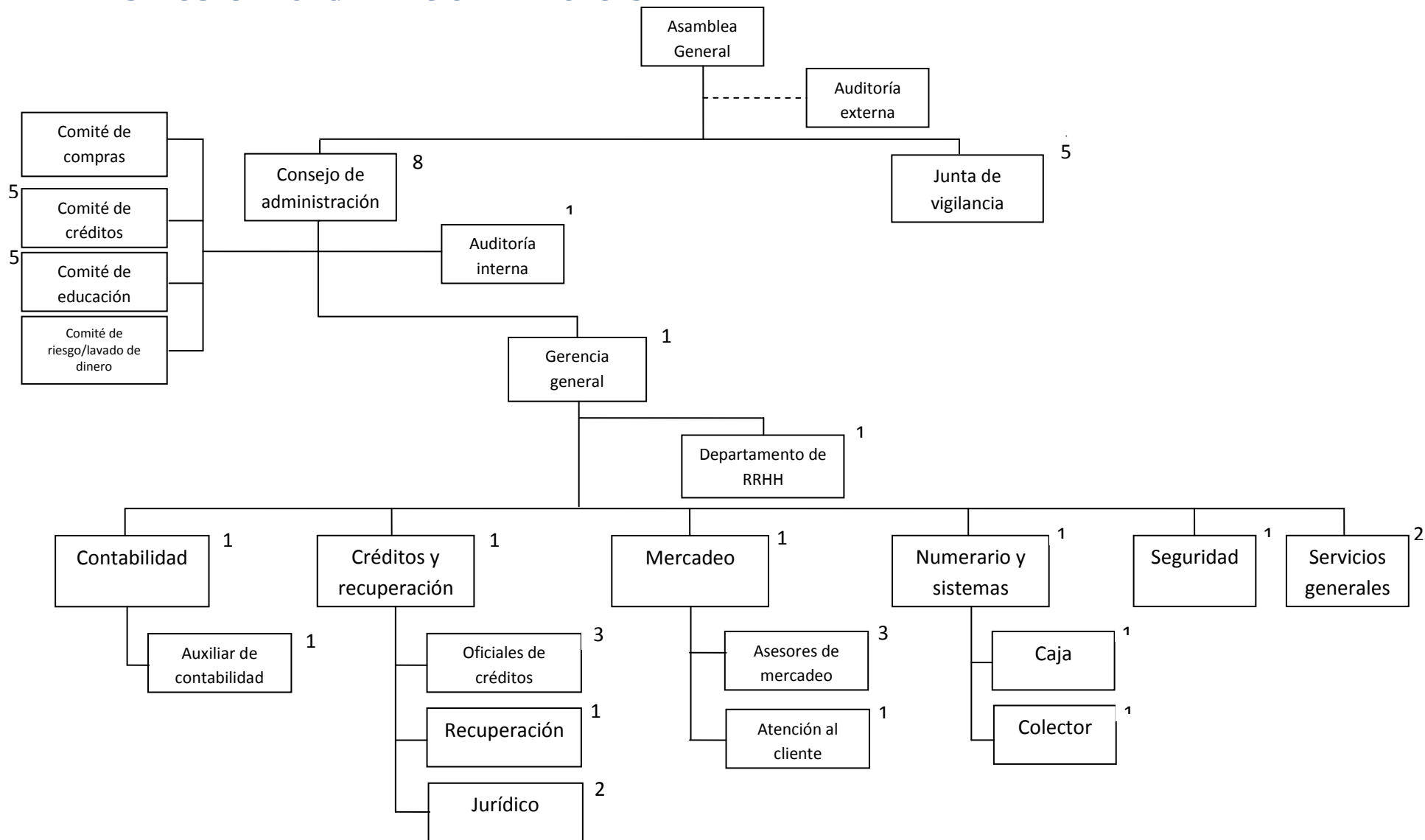


Figura 4.1 Organigrama propuesto de ACACESPSA de R.L.

El departamento de recursos humanos dentro de la cooperativa cumplirá autoridad “funcional o staff “, en ningún caso ejerce autoridad lineal, la tendrá tan solamente para el personal adscrito al departamento, como cualquier otro jefe, si en determinado momento es necesario ampliarlo.

Decimos funcional o staff porque su labor para con el personal es meramente de apoyo y asesoramiento, es decir aconseja, orienta y coordina todas las acciones de personal, que son implementadas por los jefes inmediatos.

En el organigrama de la figura 4.1 podemos apreciar el departamento de recursos humanos como unidad de apoyo, dependiendo directamente de la gerencia general de la cooperativa.

Debido a las características que presenta la cooperativa, en cuanto a su tamaño y el número de empleados con el que cuenta, se considera que para el funcionamiento del departamento de recursos humanos solamente es necesaria una persona encargada de dicha área.

4.2 DESCRIPCION DE FUNCIONES

En este apartado se incluyen las funciones administrativas que corresponden al departamento de recursos humanos, que se aplican según las características y necesidades propias de la cooperativa.

4.2.1 SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

4.2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Se propone que el proceso de reclutamiento se realice en orden lógico, según las fases o etapas que lo componen; dichas fases o etapas son las siguientes:

DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO

Se propone a la cooperativa tomar en cuenta como fuentes de abastecimiento, institutos superiores y universidades, además de las fuentes de abastecimiento que posee actualmente, Ministerio de Trabajo y la base de datos de aspirantes que dejan sus currículums en la oficina de la cooperativa.

ELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Como medio de reclutamiento se propone utilizar el reclutamiento mixto, inicialmente reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo. Se sugiere dar prioridad a los empleados de la cooperativa como una manera más de motivación; sino se encuentra candidatos del nivel esperado, se acude al reclutamiento externo.

REQUISICIÓN DE TRABAJADOR

Con esta parte se da inicio a cada proceso de reclutamiento necesario. Este depende de una decisión de línea por parte del coordinador del área que tiene la vacante por llenar., este paso se oficializa mediante una solicitud de personal. Es un documento que debe llenarse por la persona que solicita llenar la vacante y la envía al departamento de recursos humanos, el cual solicita aprobación por parte del Gerente General.

DETERMINACIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe. El

encargado de realizar esta función es el coordinador del área que posee la vacante.¹¹

CONFORMACION DE LA COMISIÓN DE CONCURSO

Se debe crear una comisión de personas dentro de la cooperativa que conduzcan el proceso de selección de personal, dicha comisión debe de estar reconocida y autorizada por la gerencia de la cooperativa.

Esta comisión debe de estar integrada por personas que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que esto garantiza que el proceso de selección se desarrolle en una forma técnica legal y transparente.

El jefe de recursos humanos y el jefe del área donde se encuentra la plaza vacante siempre deben formar parte de la comisión. Si se considera necesario en ocasiones puede ser parte de la comisión el Gerente General u otra persona cuando su participación se considere necesaria.

Este grupo de personas que conforman un jurado, debe realizar ciertas funciones y responsabilidades para que el proceso de selección se dé en plena satisfacción, estas son:

1. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso.
2. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo.
3. Recepción y calificación de los expedientes.
4. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos.
5. Elaborar, aplicar y evaluar las pruebas de selección.
6. Indagar los antecedentes de los postulantes.
7. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto.
8. Elaborar y publicar el cuadro de méritos.
9. Enviar al consejo de administración la información del candidato seleccionado por la comisión.

¹¹ Ver anexo 7

Una de las primeras actividades que se debe realizar es la elaboración de las bases del concurso, que deberá contener la siguiente información:

- Finalidad del concurso
- Modalidad del concurso
- Documentos que el aspirante debe entregar
- Plazo de recepción de documentos
- Calendarización del proceso
- Forma de evaluación
- Prueba de conocimiento
- Otros¹²

PUBLICACION DE LA CONVOCATORIA A CONCURSO

Una vez elaborada y aprobada las bases del concurso, la comisión debe publicar a través de la unidad administrativa de recursos humanos en forma clara y objetiva el aviso de convocatoria a concurso de plaza, a través de los medios de comunicación oficiales, si es concurso interno, y a través de los medios periodísticos u otros para el caso de los concursos públicos o abiertos.¹³

La información básica que debe poseer la convocatoria es la siguiente:

- Nombre del puesto a concurso.
- Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
- Fechas recepción, y evaluación de expedientes.
- Fecha de pruebas de selección.
- Fecha y lugar de la entrevista personal.
- Lugar y fecha de publicación de resultados.

¹² Ver anexo 8

¹³ Ver anexos 9 y 10

4.2.1.1.1 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

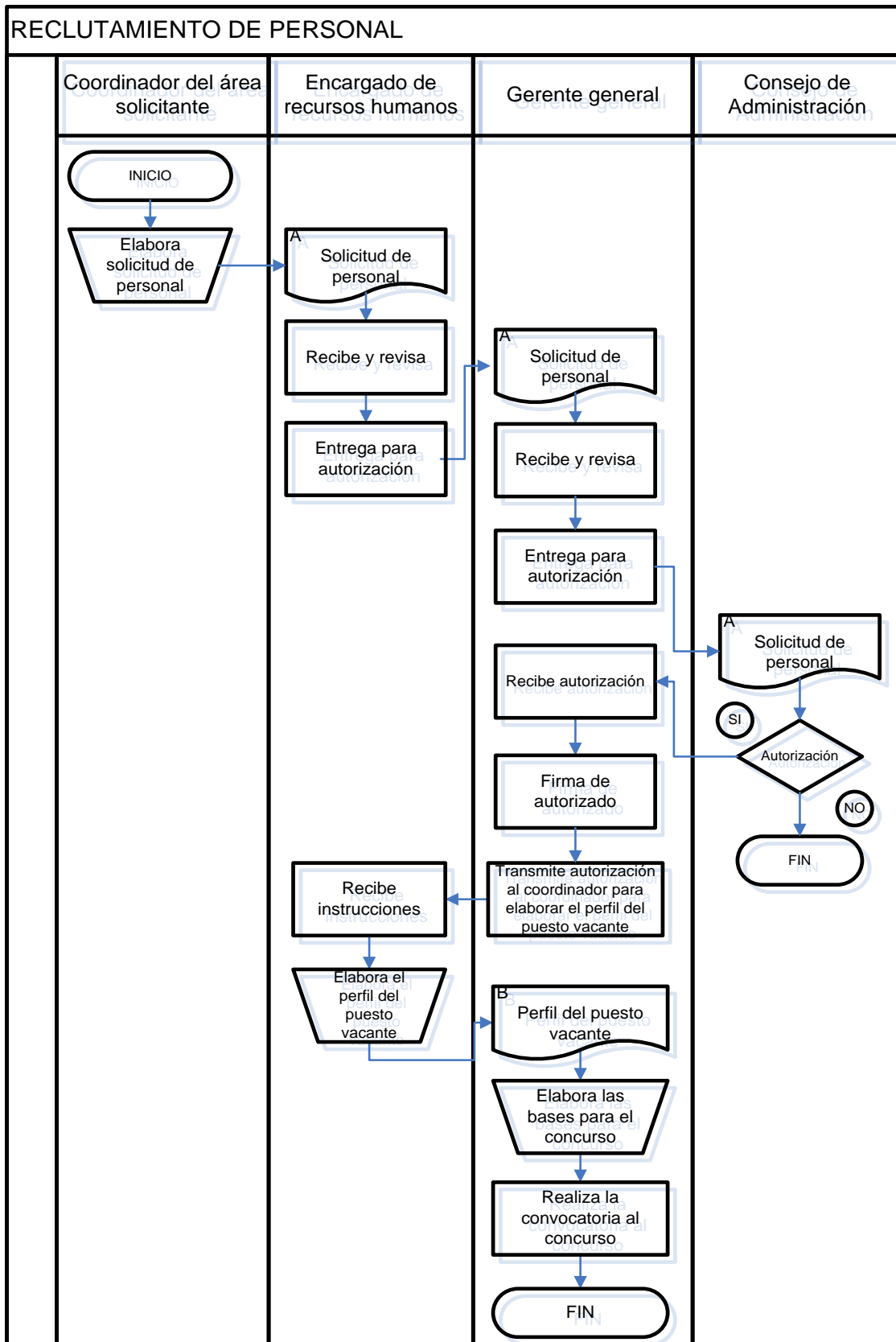
ASOCIACION COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE SALUD DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: Reclutamiento de personal
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Recursos Humanos
OBJETIVO DEL PROCESO: Convocar candidatos para llenado de plaza vacante

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Coordinador de la unidad solicitante	1	Comunica por escrito al encargado del departamento de recursos humanos que en su unidad existe una o varias plazas vacantes ya sea por renuncia, traslado, despido, ascenso o plaza nueva, por medio de la solicitud de personal.
Encargado de recursos humanos	2	Comunica al Gerente General la existencia de la plaza vacante para su autorización.
Gerente general	3	Comunica al Consejo de Administración la necesidad de personal para la autorización del llenado de la plaza vacante.
Gerente general	4	Autoriza al encargado de recursos humanos el inicio de las actividades de reclutamiento de personal.
Encargado de recursos humanos	5	Solicita al coordinador de la unidad solicitante establecer el perfil del puesto vacante, y le solicita formar parte de la comisión del proceso.
Encargado de recursos humanos	6	Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
Encargado de recursos humanos	7	Hacer la convocatoria a concurso interno y/o externo

Flujograma 1. Proceso de Reclutamiento de personal



4.2.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

De la misma forma en que se propone que el proceso de reclutamiento siga un orden sistemático, el proceso de selección debe de realizarse bajo la misma propuesta.

RECEPCION DE SOLICITUDES Y EXPEDIENTES

Esto constituye la primera fase administrativa de la selección de personal, ya que es en esta fase que los postulantes hacen su primer contacto con la cooperativa.

La persona encargada de la recepción de los documentos, en este caso el coordinador de recursos humanos, debe orientar el llenado del formato llamado "Solicitud de Empleo"¹⁴ e indicar los requisitos exigidos para el puesto vacante, así como las demás acciones del concurso.

Es de mucha importancia que la persona que reciba los documentos este bien instruida e informada, ya que solo recibirá expedientes de los postulantes que realmente cumplen con los requisitos exigidos, ahorrando trabajo y tiempo en la clasificación y evaluación de expedientes.

EVALUACION Y CALIFICACION DE EXPEDIENTES.

En esta fase la comisión o jurado evalúa y califica el Currículum Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto en concurso. La forma para la evaluación y calificación se fija en las bases del concurso.¹⁵

ADMINISTRACION DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

Se sugiere realizar las siguientes pruebas a los postulantes: la prueba de conocimientos, que se elaborará por el jefe del área involucrada, la cual necesita la aprobación del gerente general y se formulará de acuerdo a las necesidades del puesto que se desea llenar. Pruebas de personalidad e inteligencia emocional que deben ser elaboradas por profesionales calificados, o en su defecto pruebas estándar diseñadas para este fin, adaptándolas a las funciones y responsabilidades del puesto vacante. En esta fase se sugiere la contratación de

¹⁴ Ver anexo 11

¹⁵ Ver anexo 8

servicios profesionales de un especialista en selección de personal o en psicología del trabajo, para la interpretación de los resultados de las pruebas de personalidad e inteligencia emocional.

ENTREVISTA PERSONAL

El tiempo en la entrevista debe ser el necesario, para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio.

Se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona o comisión encargada de realizar el contacto con el postulante, debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación; específicamente debe conocer a cerca de:

- Antecedentes académicos.
- Experiencia laboral.
- Solvencia de la Policía Nacional Civil
- Habilidades comunicativas.
- Impactos e imprecisiones personales.
- Motivación y compromiso laboral.
- Iniciativa laboral o académica.
- Independencia de criterio.
- Grado de interés.
- Metas laborales.

Es recomendable utilizar entrevistas estructuradas de tipo mixto, es decir, con preguntas cerradas o puntuales y con preguntas abiertas.

El jurado o comisión del concurso debe:

- Citar a los postulantes, indicando el lugar, fecha y hora de la entrevista.
- Tener el documento o formato para la calificación.
- Actuar en forma sencilla y cordial, con el fin de dar confianza al entrevistado.
- Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al postulante o concursante.

- El secretario de la comisión debe llamar al postulante por su nombre.
- Tratar de observar, lo mejor que podamos, personalidad, reacción, cultura, etc.
- Cerrar la entrevista, anunciándole que los resultados y decisión del ganador serán publicados próximamente.
- Se tabulará inmediatamente los resultados por escrito.

INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES/REVISION DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

En esta etapa se verifica la información proporcionada en la solicitud de empleo, así como en su currículum vitae, preguntando y/o comprobando los estudios indicados, capacitación, experiencias laborales y referencias personales.

Esas investigaciones pueden realizarse a través de fax, teléfono, o cualquier otro medio informático.

Es de mucha importancia aclarar que la investigación de antecedentes de trabajo y la investigación de antecedentes penales (policiales y judiciales) son vitales en esta etapa, debido a que esto puede revelar si el postulante tiene inconvenientes para ser contratado.

En el caso del postulante interno se procede al Análisis de Evaluación de Desempeño Laboral. Es recomendable que en esta fase sea el jefe inmediato quien evalúe el desempeño laboral del empleado. Se evalúa el desempeño laboral del empleado en los últimos años, siendo los factores que componen esta acción: cumplimiento de trabajo, iniciativa, responsabilidad, dedicación, puntualidad, confianza, disciplina, cooperación, lealtad, etc. Para ello se hace uso de las evaluaciones archivadas en el expediente del empleado.

De igual manera se lleva a cabo la Revisión de Méritos y Deméritos Laborales. Este factor tendrá un carácter de referencia, de modo que frente a resultados similares entre dos o más postulantes, al momento de la decisión representa una variable que permite dirimir a favor del postulante que registre la mayor cantidad de felicitaciones, reconocimientos o de informes favorables.

ELABORACIÓN Y PUBLICACION DEL CUADRO DE MERITOS Y RESULTADOS.

Como responsabilidad final la comisión debe elaborar y publicar un cuadro de méritos y resultados; informe que detalla el orden de méritos con los respectivos puntajes obtenidos por el postulante en cada fase del concurso. El jefe o encargado del área de Recursos Humanos se debe comunicar de manera personal con el ganador del concurso.

Como parte final la comisión entregará toda la documentación y expedientes del concurso al encargado de recursos humanos, quien se encargará de su archivo.

4.2.1.2.1 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

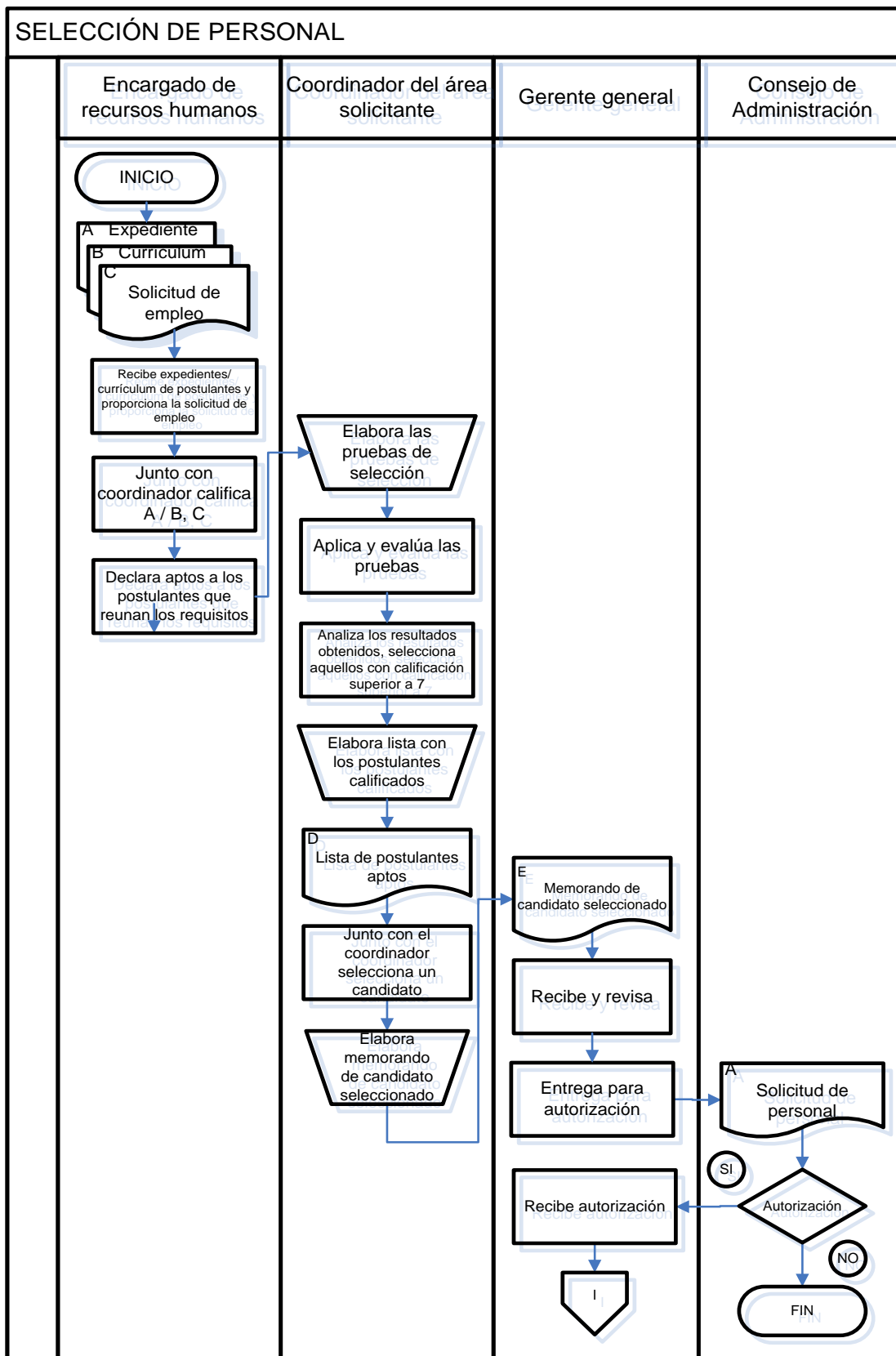
ASOCIACION COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE SALUD DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

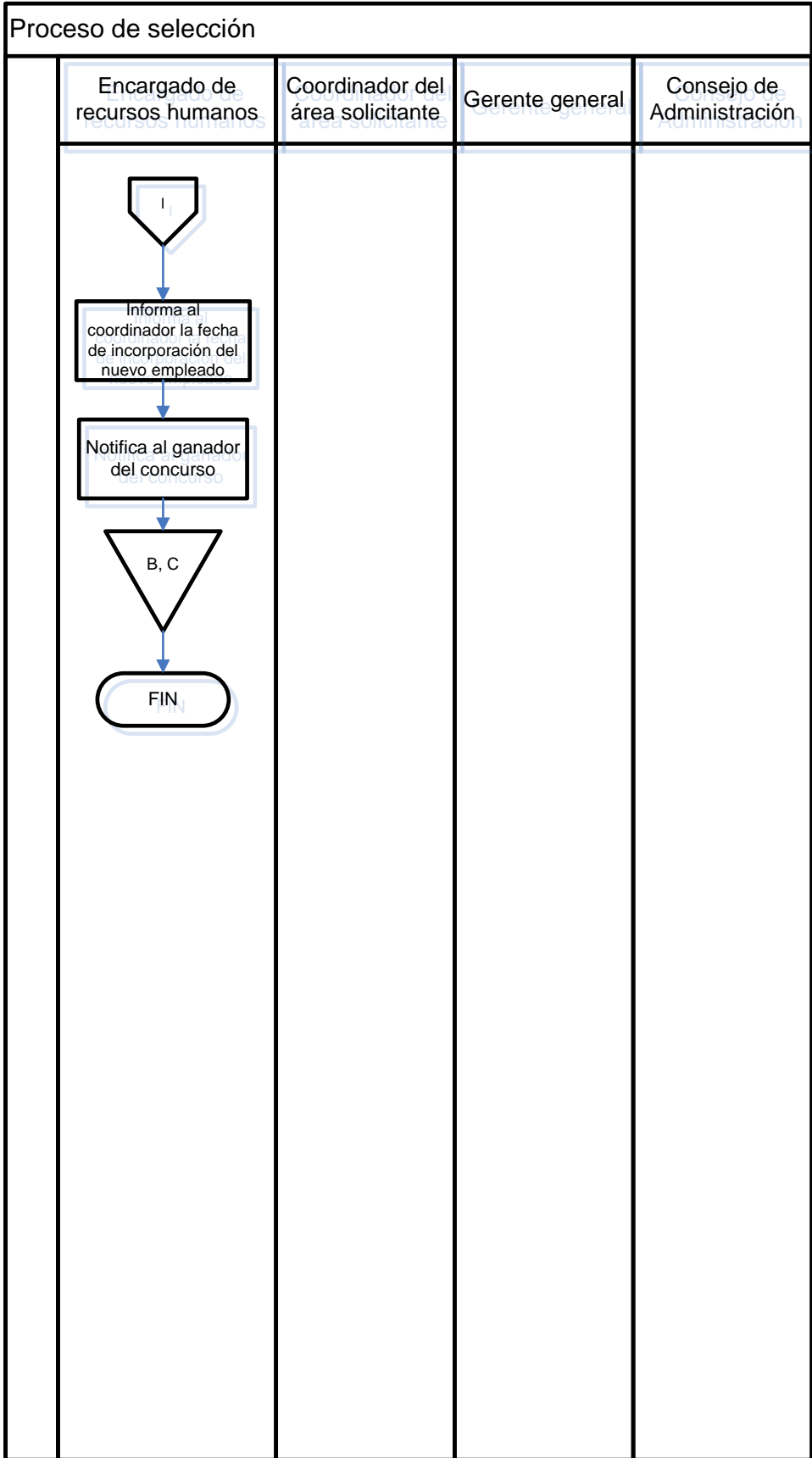
PROCEDIMIENTO: Selección de personal
 UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Recursos Humanos
 OBJETIVO DEL PROCESO: Seleccionar al candidato idóneo para la plaza vacante

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Jefe del departamento de recursos humanos	1	Recepción de los expedientes en el caso de personal interno, y de currículum para el postulante externo. Entrega de solicitud de empleo.
comisión	2	Calificación de expediente o currículum, junto con la solicitud de empleo.
comisión	3	Declarar aptos a los postulantes que reúnan los requisitos
comisión	4	Elaborar, aplicar y evaluar las pruebas de selección
Jefe del departamento de recursos humanos	5	Indagar los antecedentes de los postulantes externos y las acciones de merito o demerito para el postulante interno
Jefe de unidad solicitante	6	Analiza los resultados obtenidos por cada solicitante centrandose su atención en los postulantes que hayan obtenido una calificación mayor o igual a 7.
Comisión	7	Selecciona de acuerdo a los puntajes obtenidos en la calificación de currículum, y en las pruebas de conocimiento, así como en las entrevistas.
Jefe del departamento de recursos humanos	8	Prepara memorando informando el resultado y lo envía al gerente general.
Gerente general	9	Envía al consejo de administración la información del candidato seleccionado por la comisión, solicita autorización para efectuar la contratación.
Gerente general	10	Autoriza la contratación y devuelve el memorando de propuesta al departamento de recursos humanos
Jefe del departamento de recursos humanos	11	Recibe memorando y notifica al jefe de la unidad involucrada el inicio de labores del empleado.
Jefe del departamento de recursos humanos	12	Notifica al(los) ganador(es) del concurso y ultima detalles del inicio de labores.

Flujograma 2. Proceso de Selección de personal





4.2.1.3 CONTRATACION E INDUCCIÓN DE PERSONAL

CONTRATACIÓN

Una vez la comisión da a conocer los resultados a través del cuadro de meritos y resultados, se procede a preparar el documento denominado “contrato de trabajo” el mismo que establece la relación jurídica laboral entre el empleado y la cooperativa, en que el nuevo trabajador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

INDUCCIÓN

Formalizada la incorporación del trabajador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, para ello debemos orientar e informarle sobre:

- Entregar el manual de bienvenida
- Organización de la cooperativa, servicios que oferta al mercado y principales autoridades.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la cooperativa.
- Políticas generales de personal.
- Reglas generales de disciplina.
- Beneficios que se le ofrecen.
- Hacer visita a la instalación completa de la cooperativa.
- Existencia del Reglamento Interno de Trabajo.
- Debe ser presentado a los compañeros de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo, etc.

Finalmente conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en qué consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores.

4.2.1.3.1 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

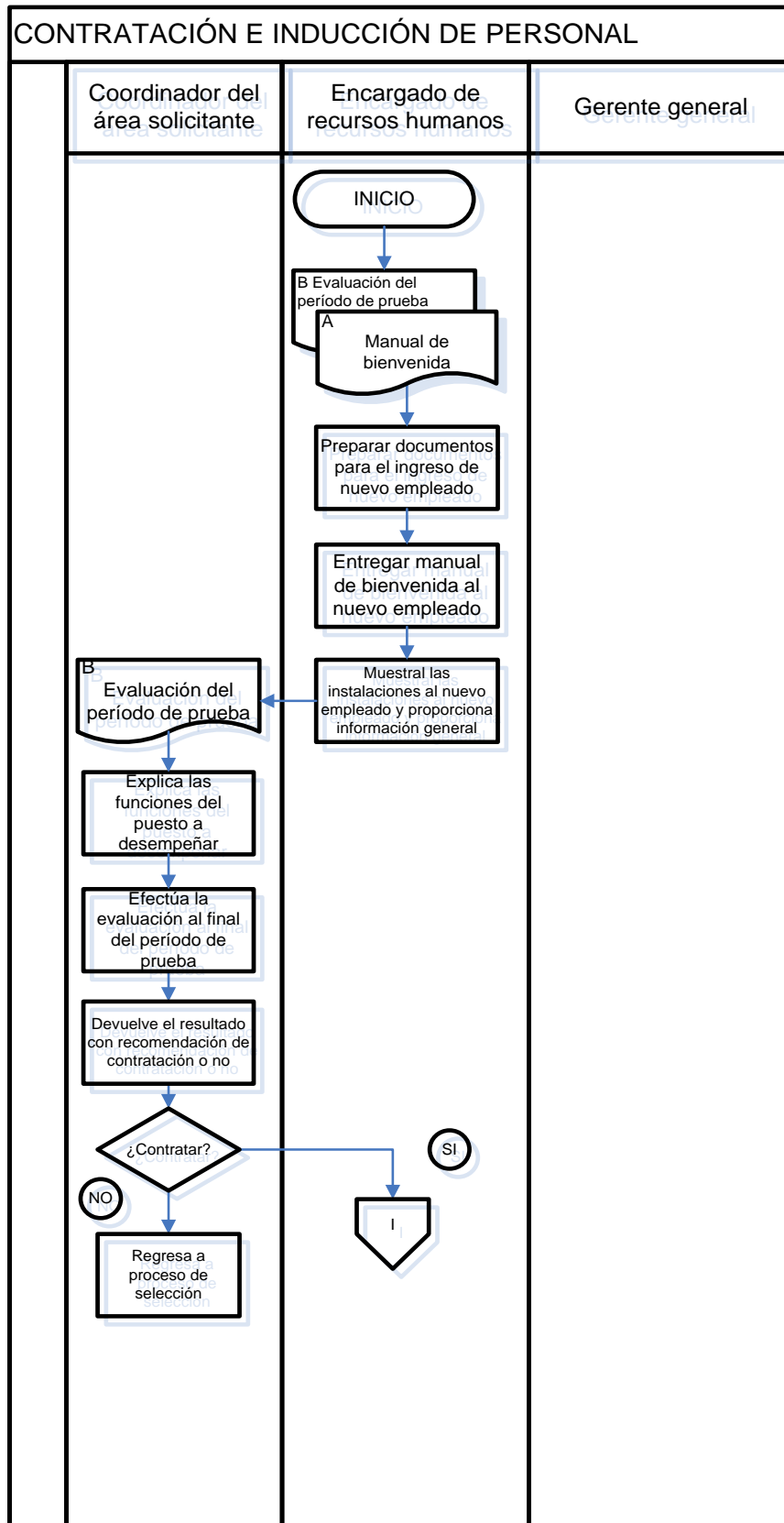
ASOCIACION COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE SALUD DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

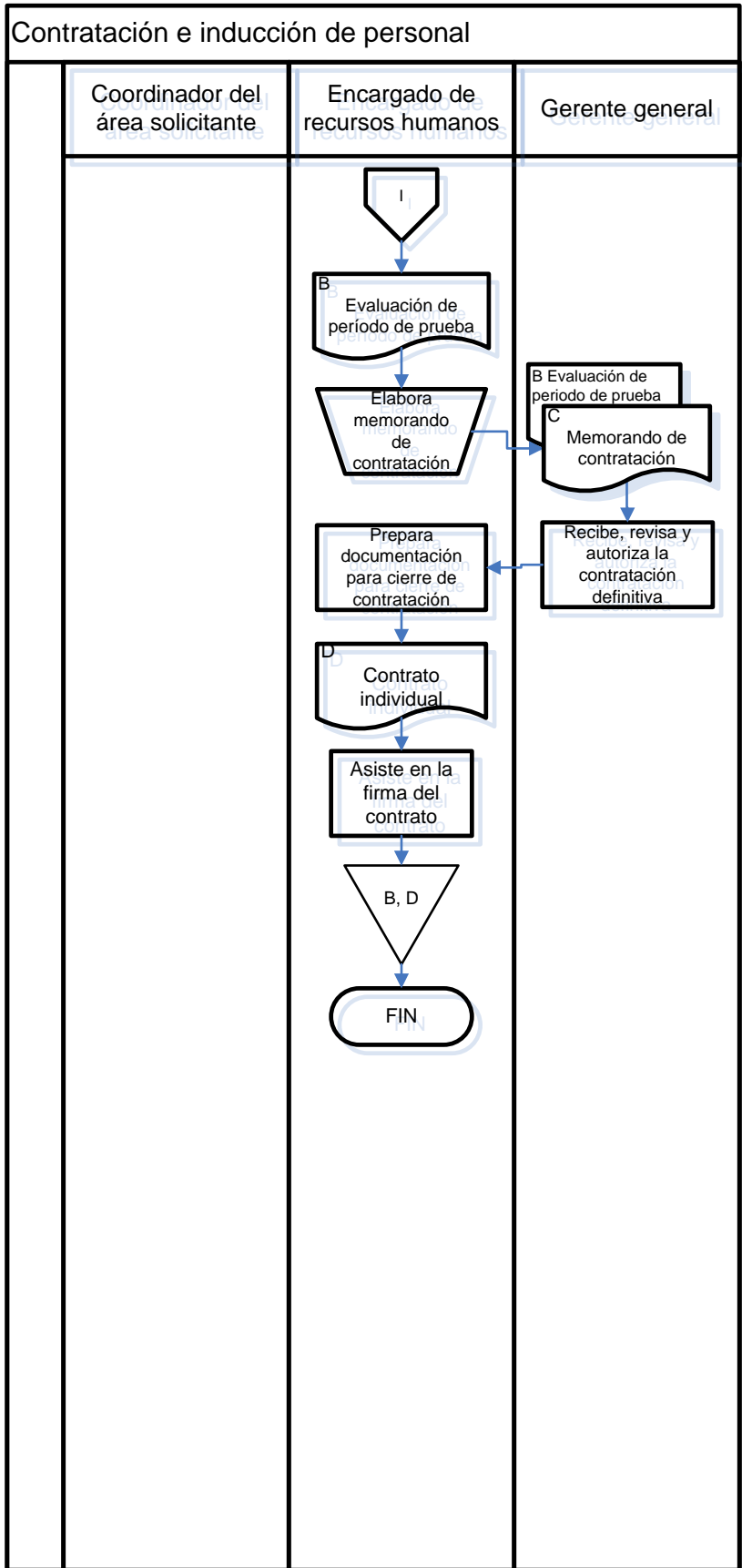
PROCEDIMIENTO: Contratación e inducción de personal
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Recursos Humanos
OBJETIVO DEL PROCESO: Contratar y preparar al personal para desempeñarse eficientemente

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Encargado de recursos humanos	1	Prepara los documentos necesarios para el ingreso del nuevo empleado, contrato de trabajo, carta del ministerio de trabajo informando sobre el nuevo ingreso del empleado, evaluación del período de prueba, etc.
Encargado de recursos humanos	2	Prepara el manual de bienvenida que contendrá la historia de ACACESPSA, objetivos, misión, visión, estructura organizativa, política de personal, reglamento interno, perfil del puesto, etc.
Encargado de recursos humanos	3	Entrega manual de bienvenida al nuevo empleado y lo explica.
Encargado de recursos humanos	4	Muestra las instalaciones de la Cooperativa, salidas de emergencia y también muestra el lugar de trabajo.
Jefe inmediato	5	Explica sobre las funciones del puesto a desempeñar
Jefe inmediato	6	Refuerza información acerca de los detalles de la elaboración del trabajo
Encargado de recursos humanos	7	Envía al jefe inmediato del empleado la hoja de evaluación del período de prueba después de un mes.
Jefe inmediato	8	Efectúa la evaluación del período de prueba para conocer su desempeño, adaptación y ambientación.
Jefe inmediato	9	Devuelve el resultado del paso anterior, con su recomendación de contratación definitiva o no al jefe de recursos humanos
Encargado de recursos humanos	10	Recibe hoja de evaluación de período de prueba y envía memorando de contratación definitiva al gerente general.
Gerente general	11	Recibe documentos de evaluación y memorando sobre el desempeño y autoriza la contratación definitiva.
Encargado de recursos humanos	12	Realiza el cierre con la firma del contrato definitivo de trabajo.

Flujograma 3. Proceso de contratación e inducción





4.2.2 SUBSISTEMA DE ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS

4.2.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.¹⁶ Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la Cooperativa, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al jefe inmediato superior o al encargado del área o departamento de recursos humanos.

El gerente: es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, en este caso de la evaluación de los coordinadores de área. Así quien evalúa el desempeño del personal es el gerente, con la asesoría del órgano de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

El jefe inmediato superior: es responsable de la evaluación del desempeño de las personas que tiene bajo su responsabilidad.

El encargado de la oficina de recursos humanos: tiene la responsabilidad de asesorar el proceso de evaluación del personal, y al final es el responsable de archivar cada una de las evaluaciones en el expediente de cada uno de los empleados.

FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los trabajadores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- Calidad de trabajo

¹⁶ Definición de Chiavenato

- Cantidad de trabajo.
- Conocimiento del puesto.
- Iniciativa.
- Planificación.
- Control de costos.
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con el supervisor.
- Relaciones con el público.
- Dirección y desarrollo de los subordinados.
- Responsabilidades.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE EMPLEADOS

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño, eligiendo el que más se adecúe a las características del trabajo.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

El método que se propone para la evaluación de los empleados es:

Métodos de las escalas gráficas¹⁷

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador. Reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

¹⁷ Ver anexo 12

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar .

Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimos o excelente.

Ayuda a saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

EVALUACIÓN EN EL PERÍODO DE PRUEBA

En esta fase deben aplicarse evaluaciones de comprobación y/o ajuste que se llevarán a cabo con posterioridad a la incorporación del nuevo trabajador, en lo que se denomina Período de Prueba. Dicho período es el plazo que la legislación laboral vigente otorga al empleador para comprobar el grado de adaptación, y/o comprobación de aptitudes y destrezas que exige el puesto de trabajo y por lo tanto decide su permanencia al servicio de la institución o su desvinculación.

Para que estas comprobaciones tengan carácter objetivo deben efectuarse mediante evaluaciones de desempeño a cargo del jefe inmediato, complementándose con entrevistas que recabarán las opiniones del jefe sobre el nuevo colaborador y, las de éste con respecto a su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, de los demás jefes, etc.

PROCESO DE EVALUACIÓN

1º A los treinta días de ingreso del nuevo colaborador como mínimo, el jefe inmediato deberá desarrollar y formular la hoja de evaluación en período de prueba y remitirla al área de recursos humanos¹⁸.

2º El jefe inmediato deberá comunicar al nuevo empleado la apreciación sobre su desempeño y grado de adaptabilidad durante el primer mes.

ESCALA DE CALIFICACION

De acuerdo al formulario propuesto, la escala comprende cuatro grados de calificación identificados con las letras A, B, C, y D, cuya definición y puntaje son los siguientes:

GRADO	CALIFICACION	PUNTAJE
A	Escasamente	1 punto
B	A veces	2 puntos
C	Generalmente	3 puntos
D	Siempre	4 puntos

El calificador colocará un aspa en el recuadro correspondiente para señalar el grado que mejor describa o más se adecúe al rendimiento del colaborador. Requiriéndose una calificación mínima de 51 puntos, que representa más del 50% del puntaje total, para que el nuevo empleado supere el período de prueba.

¹⁸ Ver anexo 13

4.2.3 SUBSISTEMA DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2.3.1 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

El objetivo de la administración de sueldos y salarios es lograr que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados, mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo a los esfuerzos, eficiencia, responsabilidad, y condiciones de trabajo en cada puesto.

4.2.3.1.1 POLÍTICA SALARIAL

El objetivo de la política salarial es crear un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el empleado como para la cooperativa, lo ideal al final es que, el empleado se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado económicamente para desempeñarse en forma contenta y armoniosa. En forma resumida los objetivos que buscan las políticas remunerativas son que éstas sean las adecuadas, equitativas, equilibrada, efectiva, motivadora, aceptada y segura.

En el momento de la elaboración de la política salarial se debe tener en cuenta lo siguiente. La política salarial debe ser:

- ◆ **Equitativa.** Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupa.
- ◆ **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que la compensación económica o remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos y/o cargos; la igualdad externa significa compensaciones análogas o promedios a las del mercado laboral.
- ◆ **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de los esfuerzos y responsabilidades desarrollados. Es decir recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- ◆ **Cumplir con las disposiciones legales.** El gobierno establece las remuneraciones mínimas.

4.2.3.1.2 CONDICIONES DE PAGO

El pago de las remuneraciones, así como sus reintegros, debe hacerse en forma directa al empleado, salvo que se trate de un apoderado que tenga la calidad de cónyuge, hijo, hermano mayor o padre del empleado.

El pago podrá ser efectuado directamente por la cooperativa o por intermedio de terceros, siempre que en este último caso se permita al empleado disponer de la remuneración en la oportunidad establecida, sin costo alguno.

La remuneración debe abonarse al empleado en la forma convenida, luego de haberse efectuado la prestación de servicios y en los periodos convenidos, salvo cuando por convenio por la naturaleza del contrato, o por la costumbre, deba pagarse por adelantado o periódicamente.

4.2.3.1.3 PRINCIPALES REMUNERACIONES

Entre las principales remuneraciones tenemos:

- Básica
- Bonificaciones
- Vacaciones
- Horas extras
- Asuetos

REMUNERACIÓN BÁSICA

Constituye la remuneración mínima que se otorga por desempeñar un puesto de trabajo, se le ha dado a esta cantidad la calificación de básica, porque sirve de base para los demás pagos complementarios.

Se entiende que esta remuneración en la mayoría de los casos es superior al salario mínimo y en otros se identifica con este y su fijación depende del contrato o bien de disposición legal, esta remuneración básica consecuentemente excluye las gratificaciones, bonificaciones y toda otra remuneración eventual o permanente.

BONIFICACIONES

Son remuneraciones complementarias, otorgadas al empleado para compensar factores externos distintos a su trabajo. Estas cantidades se pagan periódicamente. Se sugiere conservar las bonificaciones que se proporcionan a los empleados actualmente, es decir 2 bonificaciones al año, una en el mes de Junio y la segunda en el mes de Diciembre.

VACACIONES

La ley establece un período de vacaciones mínimo de quince días, después de un trabajo continuo no menor de un año. Sin embargo, en los casos de fraccionamiento de las vacaciones, cada período debe durar por lo menos 10 días si se fracciona en dos, y 7 días si se fracciona en tres. Según art. 117 del código de trabajo.

Para gozar del período de vacación diferente al período otorgado, se deberá presentar una solicitud al jefe inmediato para su autorización, y luego este deberá comunicarlo al departamento de recursos humanos, para controlar y archivar dicho documento.

HORAS EXTRAS

Se entiende por la remuneración otorgada por el trabajo realizado en forma extraordinaria fuera de la jornada ordinaria establecida en el contrato de trabajo. Se ejecuta en los días de trabajo, antes y después de la jornada.

No siempre existirá derecho a percibir la remuneración extraordinaria, pues se puede compensar el trabajo prestado fuera de la jornada ordinaria, con el otorgamiento de permisos o períodos de descanso de igual extensión al sobretiempo realizado.

Para que las horas extras sean compensadas están deberán contar con la previa autorización del gerente general, y en caso de ser solicitadas por la gerencia o mandos superiores se debe notificar al empleado con anticipación no menor de 12 horas.

DESCANSOS REMUNERADOS

La Constitución de la República de El Salvador en su artículo 38° consagra el derecho de los colaboradores: al descanso semanal remunerado, los asuetos no laborables y las vacaciones anuales pagadas, con la necesidad de preservar la salud del empleado mediante el descanso físico, sujetos al régimen laboral de la actividad privada, sin pérdida de la remuneración habitual a fin de recuperar las energías gastadas durante el tiempo de prestación de servicios a la empresa.

Los días de asueto que establece la ley son:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto; (*)
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

Además se establece el cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre. (*)

4.2.3.1.4 PRINCIPALES FACTORES PARA LA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

Para establecer un adecuado nivel de remuneraciones, debe tenerse en cuenta factores y criterios que no faltan a la hora de establecer una política salarial, siendo estos: la valoración del puesto, la capacidad económica de la Cooperativa, la productividad, el costo de vida, la oferta y demanda de mano de obra, las remuneraciones mínimas vitales, etc.

- **Valoración del puesto.** Técnicamente es el factor más importante para asignar un valor salarial, por cuanto se debe asignar teniendo en cuenta el trabajo y responsabilidad que desarrollará el colaborador en dicho puesto o cargo; la técnica del análisis de puestos nos brindará saber más exactamente cuánto debe corresponderle económicamente por ese puesto de trabajo.
- **La capacidad económica de la cooperativa.** Es decir estará determinada por la situación económica en que se encuentra la cooperativa, lógicamente según su nivel de productividad y competitividad. Las utilidades juegan un papel importante, debido a que, conforme éstas aumenten, los empleados deben de recibir beneficios adicionales, indudablemente si la cooperativa está en buenas condiciones económicas establecerá remuneraciones dignas y decorosas.
- **El costo de vida.** Indudablemente es un factor que siempre estará presente al contemplar remuneraciones, ya que la inflación económica siempre influirá en este mundo globalizado. Por lo tanto servirá para otorgar incrementos teniendo en cuenta el salario vigente. Si bien es cierto que las remuneraciones deben asegurar a los trabajadores un nivel de vida razonable, pero éstos deben ser lo suficientemente adecuados, par que los trabajadores puedan satisfacer no sólo sus necesidades básicas, sino también las de educación, ahorro y esparcimiento.
- **La remuneración mínima vital.** El estado es el que regula la remuneración mínima vital, para aquellos trabajadores no calificados pertenecientes a la actividad privada, por ello es importante que la cooperativa tenga en cuenta los valores de los salarios mínimos, para tener una base legal.

4.2.3.1.5 DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Poner en práctica un sistema de remuneraciones en la Cooperativa, implica ejecutar los estudios y adoptar las decisiones concernientes a la estructuración de los componentes de la remuneración, esto es:

- 1. Remuneración Básica.-** Es la parte del salario del empleado que se otorga por el puesto que ocupa, la determinación se basa en la medición de diversos factores inherentes a los puestos. Como por ejemplo los conocimientos, experiencia, habilidades y las responsabilidades de distinto orden que asume al ejercitar el cargo; se obtiene aplicando la técnica de recursos humanos denominada Evaluación de Puestos y el diseño de la estructura salarial.
- 2. Compensación por Méritos.-** Se aplica por las cualidades, conductas o rendimiento de las personas que ocupan dichos puestos. Este monto salarial se obtiene aplicando la técnica también conocida como calificación de méritos o evaluación de personal.
- 3. Otras compensaciones.-** generalmente son el resultado de decisiones específicas como la antigüedad, gratificaciones, etc.

4.2.3.1.6 ESCALA SALARIAL

Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas, después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de los salarios vigentes
- Análisis de los salarios según la clasificación de los cargos
- Sugerencia de salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo. La misma con la masa salarial con un estudio de mercado.

MÉTODO DE ESCALAS SALARIALES

DE MANERA CUALITATIVA

Se establecen niveles o grupos ocupacionales, según como se crea conveniente, veamos con un ejemplo:

NIVELES	CARGOS	REMUNERACION
V	Gerente General	
IV	Contador	
III	Coordinador de área	
II	Personal administrativo	
I	Servicios varios	

En este método se requiere especificar el valor máximo y el valor mínimo de la escala, y el número de niveles que se pretende utilizar.

Teniendo esta información se busca una razón de proporcionalidad(R) entre los valores extremos, aplicando la siguiente fórmula:

$$R = (M - m) / (n - 1)$$

Donde: M = valor máximo, en dólares

m = valor mínimo, en dólares

n = N° de niveles

Al determinar el valor de la razón de proporcionalidad (R), se puede obtener el valor de la remuneración de cada uno de los niveles intermedios.

$$\text{Remuneración} = m + ((n-1)*R)$$

La siguiente tarea consistirá en ubicar todos los demás cargos de los niveles de la cooperativa en la escala que corresponda, de acuerdo a las características de los mismos.

En cuanto a la remuneración, siguiendo la costumbre o política establecida en la cooperativa en lo referente al incremento salarial anual, se sugiere establecer éste como un 10% anual igual para todos los niveles de la empresa, considerando siempre la situación económica de la cooperativa en ese momento.

4.2.3.2 SERVICIOS Y PRESTACIONES

Los servicios y beneficios sociales son comunes para todos los empleados, independiente del cargo ocupado. Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la cooperativa ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Los planes de servicios y prestaciones sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo(bonificaciones, seguro de vida, comisiones)
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerio, transporte)
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, viajes, actividades comunitarias)

En cuanto a su exigencia los planes de servicios y beneficios sociales¹⁹ que se sugiere a la cooperativa tenemos:

- a) Beneficios legales. Exigidos por la legislación laboral:
- ✓ Aguinaldo
 - ✓ Vacaciones
 - ✓ Pensión
 - ✓ Seguro de accidentes de trabajo
 - ✓ Salario por maternidad

¹⁹ Ver anexo 14

- ✓ Horas extras
 - ✓ Etc.
- b) Beneficios voluntarios. Concedidos por la libertad de la cooperativa, ya que no son exigidos por la ley:
- ✓ Bonificaciones
 - ✓ Seguro de vida
 - ✓ Asistencia médico. Hospitalaria
 - ✓ Uniformes
 - ✓ Recreación
 - ✓ Paseos y excursiones programadas
 - ✓ Música ambiental
 - ✓ Subsidio alimenticio

Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios.

Objetivos:

- Mejoramiento de la calidad de vida del empleado
- Mejoramiento del clima organizacional
- Reducción de la rotación de personal y el ausentismo
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos

4.2.3.3 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

4.2.3.3.1 PLAN DE HIGIENE

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene debe cubrir por lo general lo siguiente:

- Un plan organizado, que incluya la facilitación de servicios médicos, incluir al trabajador en las jornadas médicas proporcionadas a los asociados.
- Contar un botiquín para emergencias y primeros auxilios.

- Orientar al empleado en lo relativo a lesiones personales provocadas por enfermedades profesionales.
- Estar capacitado en primeros auxilios,
- Uso de extintores.
- Control de la limpieza de las instalaciones
- Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
- Servicios adicionales:
 - ✓ Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y salud.
 - ✓ Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios, de programas recreativos, conferencias, películas.
- Condiciones ambientales de trabajo: iluminación, temperatura, ruido, etc.
 - ✓ En cuanto la iluminación para tareas visuales y sencillas el nivel mínimo de iluminación debe ser de 250 a 500 lúmenes
 - ✓ El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es de 85 decibeles.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.

4.2.3.3.2 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, ya para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas, su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

Los servicios de seguridad tiene la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos.

El programa debe estar establecido partiendo del principio de que la prevención de accidentes se alcanza mediante la aplicación de medidas de seguridad

adecuadas, y que sólo pueden ser bien aplicadas mediante un trabajo coordinado. En rigor, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la cooperativa un encargado de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto.

El jefe de recursos humanos tiene como función el control del cumplimiento de normas de seguridad, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios.

Es importante la aplicación de los siguientes principios:

- Apoyo activo de la administración, que comprende: toma de las medidas exigidas para mejorar las condiciones de trabajo.
- Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos. Estas deben darlas el jefe inmediato, que pueden hacerlo en el sitio de trabajo con perfecto conocimiento de causa. Las instrucciones generales quedan a cargo de la oficina de recursos humanos.
- Integración de todos los elementos en el espíritu de seguridad.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes

La Organización Mundial de la Salud define accidente como “un hecho no predeterminado del cual resulta daño considerable”. El National Safety Council define el accidente como “la ocurrencia de una serie de hechos que, en general y sin intención, produce lesión corporal, muerte o daño material”.

Identificación de las causas de accidentes: la mayor parte de las causas de los accidentes puede identificarse y eliminarse para evitar nuevos accidentes. Según la American Standards Association, las principales causas de accidentes son:

- a) Agente. Se define como el objeto o sustancia directamente relacionado con la lesión.
- b) Parte del agente. Aquella que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión.
- c) Condición insegura. Condición física o mecánica existente en el local y que posibilita el accidente como piso resbaladizo, mojado, instalación eléctrica con cables deteriorados, iluminación deficiente o inadecuada, etc.
- d) Tipos de accidente. Forma o modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de este contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, etc.
- e) Acto inseguro. Violación del procedimiento aceptado como seguro.
- f) Factor personal de inseguridad. Cualquier característica deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite el acto inseguro. Son problemas como visión defectuosa, fatiga o intoxicación, problemas de hogar, desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

2. Prevención de robos

Un plan de prevención de robos incluye:

- a) Control de entrada y salida de personal. Este control puede ser visual o basarse en la revisión de cada individuo que entra y sale de la cooperativa.
- b) Ronda por el exterior de la cooperativa y por el interior de la misma.
- c) Registro de equipos y herramientas de trabajo. Los equipos y herramientas de trabajo se inventariarán con periodicidad.

3. Prevención de incendios

Se debe disponer de un conjunto de extintores adecuados, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal, son los puntos clave del plan de prevención de incendios.

Como primer paso se debe identificar la clase de incendio que se puede presentar debido a los materiales con los que se cuenta, y posteriormente poder identificar el agente extintor adecuado. Por la naturaleza de las actividades de la cooperativa el tipo de incendio más común es el incendio clase A, que son los incendios que tienen como combustible materiales que dejan residuos después de quemarse: madera, papel, fibra y otros.

El extintor recomendado es el *Polvo Químico universal - ABC*: los extintores de polvo químico seco (fosfato mono amónico al 75% y otros como sales pulverizadas) (ABC) son diseñados para proteger áreas que contienen riesgos de fuego Clase A (combustibles sólidos), Clase B (combustibles líquidos), Clase C (corriente eléctrica). De todos los agentes extintores es el de mayor efectividad, brindando una protección superior.

Administración de riesgos

La administración de riesgos abarca identificación, análisis y administración de las condiciones potenciales de desastre. El riesgo es imprevisible, pero probable. Además del sistema de protección contra incendios la administración de riesgos exige un esquema de pólizas de seguro contra fuego, como medio complementario de asegurar el patrimonio y el avance de la cooperativa.

4.2.3.4 REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Los instrumentos técnicos de registro y control del desarrollo del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la empresa o institución, siendo dentro de los más utilizados los siguientes:

- Control de Asistencia.
- Papeletas de Autorización de Salidas.
- Expediente Personal
- Reglamento Interno de Trabajo

4.2.3.4.1 CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

El control tanto del ingreso y salida a la cooperativa de los colaboradores, se hace a través de un reloj marcador biométrico (digital) en el cual cada empleado registrará su huella digital.

El encargado de recursos humanos el día último de mes emitirá un reporte en el cual determina el record de cada empleado para proceder a las debidas sanciones, en caso de ser necesario, y posteriormente lo entregará al contador general con una copia dirigida al gerente general²⁰.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS

ASOCIACION COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE SALUD DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

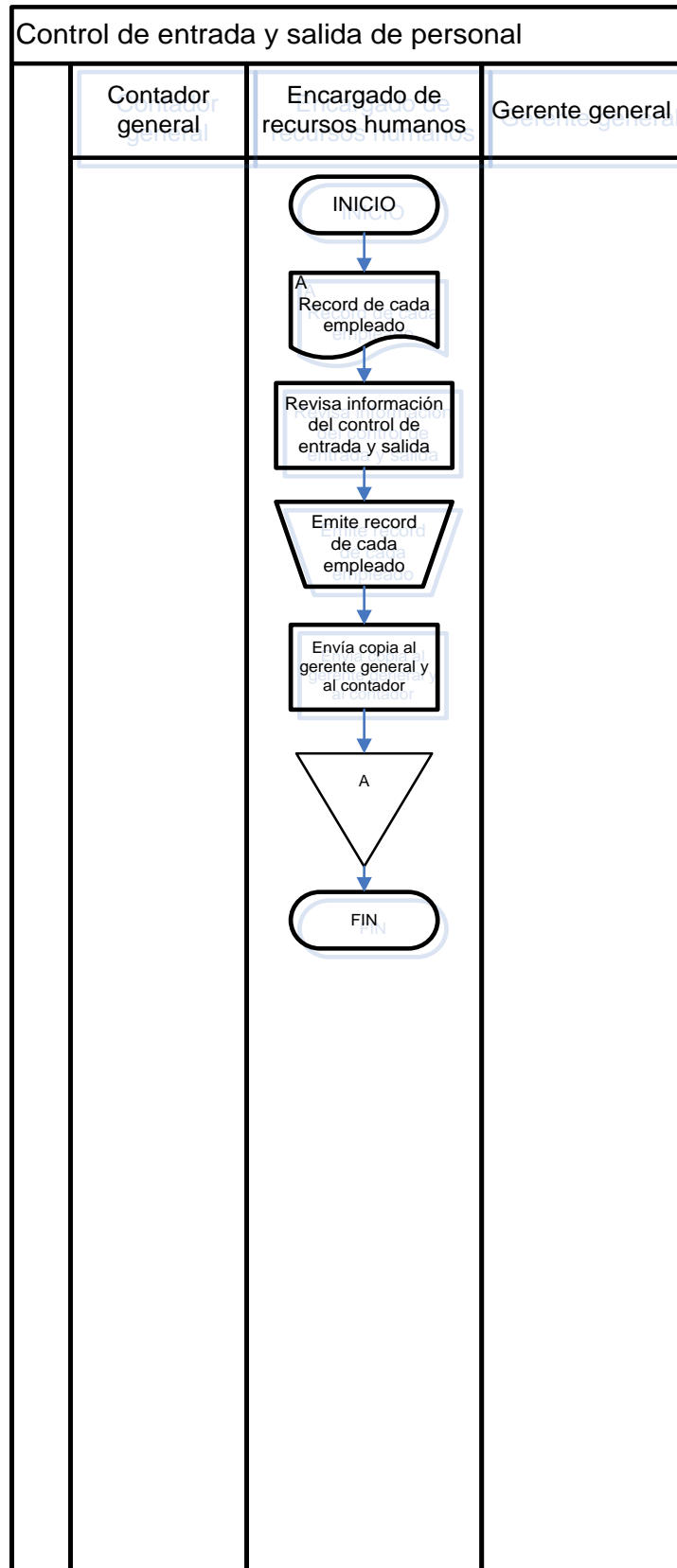
PROCEDIMIENTO:	Control de entradas y salidas
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE:	Recursos Humanos
OBJETIVO DEL PROCESO:	Llevar el control de la puntualidad del trabajador

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Encargado de recursos humanos	1	Al final de cada mes. Deberá revisar el reporte emitido por el programa que registra la entrada y salida de cada empleado.
	2	Emitir reporte del record de cada empleado.
	3	Revisar si existen boletas de permiso para no incluir ese tiempo en el reporte.
	4	Si existen boletas de permiso anexarlas al expediente de cada empleado para que quede constancia de la justificación de la falta.
	5	Enviar el reporte al Contador General, con copia para el gerente general, para proceder a los descuentos necesarios.
	6	Emitir copias del record de cada empleado.
	7	Archivar cada record en el expediente de personal que corresponda.

²⁰ Ver anexo 15

Flujograma 4. Proceso de control de entradas y salidas.



4.2.3.4.2 PERMISOS Y LICENCIAS LABORALES

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del jefe inmediato, debiendo informar al encargado de recursos humanos para efectos de control, mediante el cual se le concede permiso al colaborador, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo.

La licencia es la autorización que se concede a los colaboradores para no asistir a su puesto de trabajo por uno o más días. Cuya autorización está a cargo del jefe inmediato y del consentimiento del gerente general, debiendo informar al encargado de recursos humanos.

El uso del permiso y/o licencia se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la cooperativa. El permiso se formaliza mediante la “Papeleta de Autorización de salida”²¹ correspondiente. Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la cooperativa.

4.2.3.4.3 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Un reglamento interno de trabajo como mínimo debe contar con²²:

1. Generalidades
2. Objetivo
3. Finalidad
4. Base legal
5. Alcance
6. Definiciones

Capítulo I. Admisión y Contratación del Personal

Capítulo II. Derechos y Obligaciones del Colaborador

Capítulo III. De la Jornada y Horario de Trabajo

Capítulo IV. De la Asistencia, Puntualidad y Permanencia

²¹ Ver anexo 16

²² Ver anexo 17

Capítulo V. Sistema de Remuneraciones
Capítulo VI De las Horas Extras
Capítulo VII. De Faltas y Sanciones
Capítulo VIII. Permisos, Licencias e Inasistencias
Capítulo IX. Premios y Estímulos
Capítulo X. De la Higiene y Seguridad
Capítulo XI. De la Reconsideraciones y Apelaciones
Capítulo XII. Disposiciones Complementarias de acuerdo a la actividad de la empresa.

Su elaboración es responsabilidad de la dirección de la Cooperativa, compete al área de recursos humanos velar por su cumplimiento en todos los ámbitos de la empresa.

4.2.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

4.2.4.1 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

El entrenamiento es el proceso educativo a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, específicos relativos al trabajo, frente a la cooperativa, a la tarea y al ambiente de trabajo.

El entrenamiento implica cuatro etapas:

1. INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El diagnóstico se debe hacer en dos niveles de análisis específicos: a nivel del sistema organizacional, para determinar en qué áreas deberá hacer énfasis el entrenamiento considerando la empresa como un todo.

Y el otro a nivel de las operaciones y tareas, teniendo en cuenta los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas, la necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

Los medios que se sugieren para inventariar las necesidades de entrenamiento son:

- Evaluación del desempeño
- Observación
- Solicitud de coordinadores
- Modificación del trabajo
- Análisis de cargos

Además de estos se deben considerar los indicadores a priori y a posteriori. Dentro de los primeros podemos considerar: el crecimiento de la empresa o creación de nuevos puestos, cambio de métodos y procesos de trabajo, movimientos o sustitución de personal, entre otros.

Entre los indicadores a posteriori podemos mencionar, número excesivo de quejas, poco o ningún interés por el trabajo, errores en la ejecución de órdenes, etc.

El inventario de entrenamiento debe arrojar como resultado información sobre qué es lo que debe enseñarse, a quién debe enseñarse, con qué urgencias debe hacerse, dónde debe hacerse, cómo se debe entrenar y quién debe enseñar.

La detección de necesidades de entrenamiento en la mayoría de los casos compete a los coordinadores de áreas, quienes deben comunicarlas al encargado de recursos humanos, para la avanzar a la siguiente etapa.

2. PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO PARA ATENDER LAS NECESIDADES

Una vez realizada la etapa anterior, sigue la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades detectadas.

El encargado de recursos humanos junto con el coordinador responsable del área involucrada, deben realizar la planeación del entrenamiento, que incluya los siguientes aspectos:

- a) Definición clara del objetivo
- b) División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos
- c) Determinación del contenido del entrenamiento

- d) Elección de los métodos de entrenamiento. Se tomará en cuenta las capacitaciones ofrecidas por FEDECACES, se buscare otras opciones externas o se optará por entrenamientos internos.
- e) Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento
- f) Definición del personal que va a ser entrenado.
- g) Lugar donde se efectuará
- h) Época o período del entrenamiento

3. IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

Esta etapa consiste en poner en marcha el programa de capacitación elaborado en la etapa anterior.

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Consiste en determinar si el entrenamiento cumplió el objetivo establecido y las metas que se esperaban.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, mantener una constante comunicación con la persona o departamento encargado de elaborar y desarrollar las capacitaciones, ya que de esto depende mejorar el nivel del personal en el desarrollo de sus actividades laborales.

El encargado de recursos humanos tiene la responsabilidad de elaborar el presupuesto de capacitación del personal para que sea aprobado por la gerencia y finalmente obtener el visto bueno del Consejo de Administración.

PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

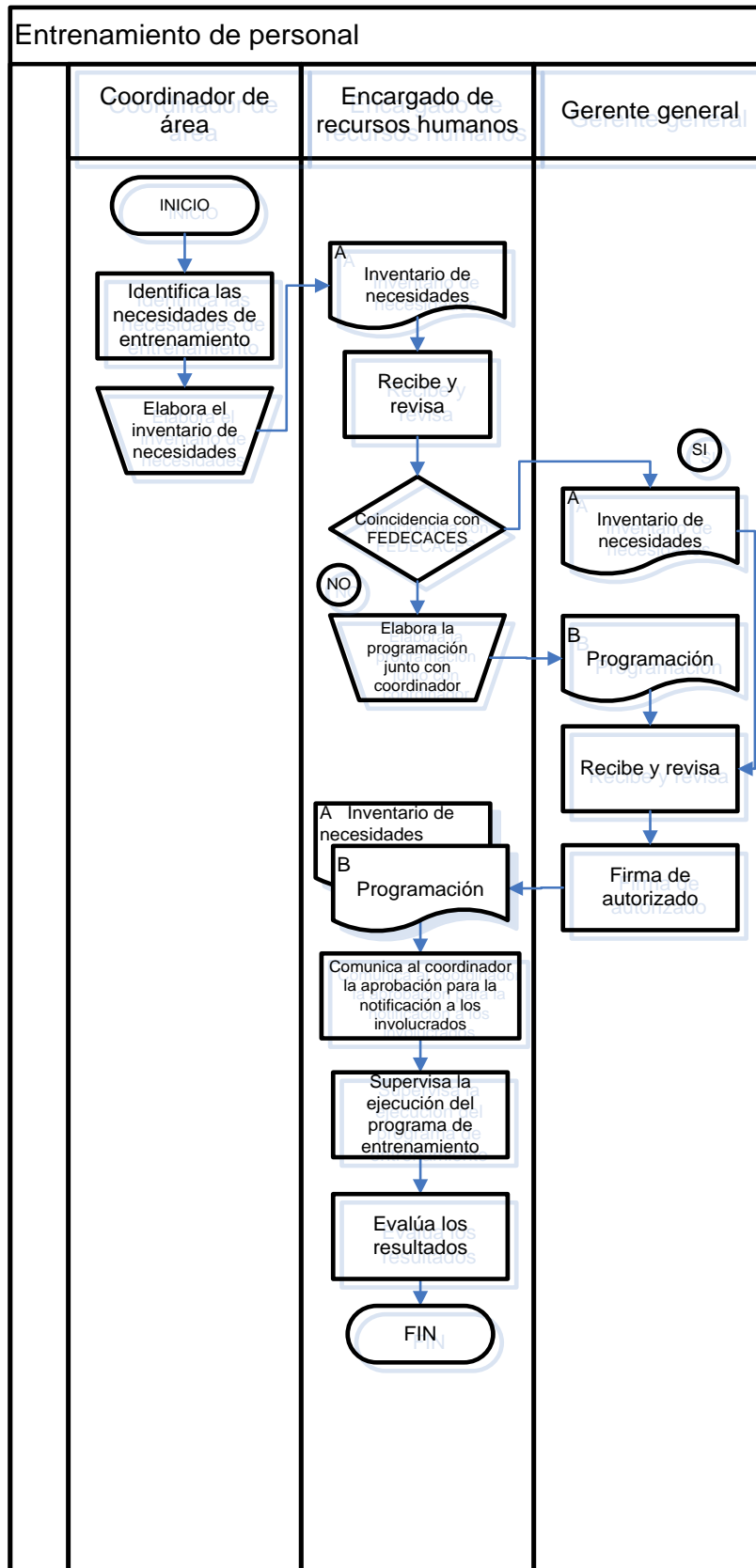
ASOCIACION COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE SALUD DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: Entrenamiento de personal
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Recursos Humanos
OBJETIVO DEL PROCESO: contratar y preparar al personal para desempeñarse eficientemente

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Coordinador de área	1	Identifica las necesidades de entrenamiento. Comunica al encargado de recursos humanos el inventario de necesidades con la información necesaria
Encargado de recursos humanos	2	Recibe el inventario de necesidades.
	3	Revisa la programación de capacitación de FEDECACES para encontrar coincidencia entre las capacitaciones que se ofrecen y las que se necesitan. Si existe coincidencia comunica al gerente general la necesidad de capacitación para su autorización.
	4	Si no existe coincidencia procede a iniciar la programación de la capacitación con el encargado del área involucrada.
	5	Envía al gerente general la programación del entrenamiento para su autorización
Gerente general	6	Envía la programación autorizada al Consejo de administración para su aprobación.
	7	Envía al departamento de recursos humanos la programación con las autorizaciones necesarias para que inicie la implementación.
Encargado de recursos humanos	8	Comunica al coordinador del área la aprobación de la programación para que notifique a los empleados involucrados.
	9	Supervisa la ejecución de la programación de entrenamiento
	10	Evalúa los resultados

Flujograma 5. Proceso de entrenamiento de personal



4.2.5 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

4.2.5.1 BANCO DE DATOS

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El inventario de recursos humanos²³ se debe organizar clasificando la información del personal en los siguientes aspectos:

- Datos generales: nombre y apellido, edad.
- Aspectos curriculares: instrucción.
- Desempeño laboral: capacitación, habilidades.
- Carrera administrativa: cargo actual, cargos desempeñados, tiempo de servicio.
- Otra información que se considere relevante o importante para considerar la promoción de un empleado.

EXPEDIENTE DE PERSONAL

El encargado de recursos humanos es el responsable de abrir el expediente de cada empleado desde el momento de su ingreso a la cooperativa. Y este tiene también la responsabilidad de estarlo actualizando cuando surjan cambios en la información personal del empleado o en la información referente al desempeño de sus labores.

El expediente de personal debe contener:

- Ficha personal
- Constancia de incapacidades
- Evaluaciones del desempeño
- Autorización de permisos y licencias
- Estadística de años laborados para la empresa
- Control de permisos en el año
- Contrato de trabajo y sus renovaciones

²³ Ver anexo 18

- Detalle de llegadas tarde
- Documentos de méritos o deméritos laborales
- Expediente de selección:
 - ✓ Fotocopia de DUI y NIT
 - ✓ Currículum vitae
 - ✓ Constancias de trabajos anteriores
 - ✓ Examen de admisión
 - ✓ Solvencia de la PNC

4.2.6 POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Estas políticas comprenden las directrices que constituyen una base sana para una gestión eficaz de los recursos humanos de ACACESPSA de R.L.

Su puesta en práctica será objeto de una reflexión apropiada, tomando en consideración el contexto específico. Su espíritu deberá ser respetado en cualquier circunstancia.

Estas políticas están destinadas a todas las personas que ocupan una función dentro de la Cooperativa.

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- Se deben utilizar las fuentes internas, antes de buscar candidatos fuera de ACACESPSA de R.L., al momento de llenar una vacante.
- Como fuentes de reclutamiento además del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y los archivos de candidatos recibidos; se debe tomar en cuenta instituciones de educación superior, universidades, institutos técnicos, como fuentes de abastecimiento de personal.
- Las solicitudes de empleo se proporciona en el momento del primer contacto entre el encargado de recursos humanos y el aspirante.
- La decisión de selección queda a cargo del Jefe de la unidad para la cual se realiza el concurso.
- Tendrán igualdad de oportunidades todos los aspirantes mayores de 18 años, sin importar clase social, política, sexo, raza y religión.
- Toda persona que desee ingresar a la cooperativa, deberá cumplir con los requisitos mínimos exigidos por el puesto y someterse al proceso de selección de personal establecido por la cooperativa.

- El proceso de verificación de las referencias de los candidatos y de la información proporcionada por éste, puede ser verificada vía teléfono, correo electrónico, fax, o cualquier otro medio tecnológico confiable.
- Se utilizarán pruebas de conocimiento, elaboradas especialmente para cada puesto de trabajo, y evaluaciones psicológicas.
- Seleccionar personal honorable y de buenas costumbres para mantener una buena imagen de la cooperativa.
- El departamento de recursos humanos es el responsable de presentar la información general de la cooperativa al nuevo empleado, misión, visión, reglamento interno, prestaciones que se brinda, normas generales.
- El jefe inmediato del nuevo empleado es el responsable de orientarle en las actividades relativas al puesto que desempeñará.
- Todo empleado será sujeto a un período de prueba antes de su contratación definitiva en el puesto de trabajo. El período de prueba será de 30 días, en todos los casos.

POLÍTICAS DE ESTUDIO DEL RECURSO HUMANO

- Para la promoción de empleados se considerarán las evaluaciones del desempeño de los 6 meses anteriores al momento de considerar el traslado. Los méritos y deméritos contenidos en su expediente laboral, capacitaciones que ha recibido y estudios posteriores a su ingreso a la cooperativa.
- La evaluación del desempeño se realizará dos veces por año, siendo estas debidamente archivadas en el expediente de cada empleado, para que puedan ser estudiadas en el momento que se considerase necesario.
- La evaluación del personal que se encuentre en periodo de prueba será realizada por el jefe inmediato, al final de dicho período con la finalidad de decidir su contratación definitiva o no.

POLÍTICAS DE CONSERVACIÓN DEL RECURSO HUMANO

- Cada puesto en el momento de su creación tiene establecidos los sueldos mínimos al ingreso del nuevo personal y los sueldos máximos.
- Los reajustes salariales están sujetos a las condiciones económicas de la cooperativa, a los cambios en los niveles jerárquicos.
- Se remunerará a cada empleado de acuerdo al valor de su puesto de trabajo.
- Se compensará al empleado adecuadamente por su desempeño y dedicación.

- Los salarios que la cooperativa estipule a un empleado no podrán ser menores al salario mínimo establecido por la ley.

POLITICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- La cooperativa considera la capacitación como una inversión en el desarrollo de los recursos humanos para el logro de sus objetivos.
- Todo el personal tendrá acceso al programa de capacitación, de acuerdo a sus necesidades de entrenamiento.
- Los programas de capacitación podrán ser impartidos con el apoyo de FEDECACES, con su unidad Asesores para el Desarrollo y de existir la disponibilidad de fondos, por medio de capacitaciones abiertas ofrecidas por otras instituciones.
- Se establece de carácter obligatorio la asistencia del personal a cursos y/o seminarios a los que fuere invitado, caso contrario deberá justificarlo por escrito y con los documentos probatorios ante el Jefe Inmediato y departamento de recursos humanos.
- Se participará en seminarios abiertos los cuales serán pagados por la cooperativa por cambios en leyes o por actualización de temas relacionados con el puesto. El departamento de recursos humanos en coordinación con los coordinadores de cada área son los responsables de determinar las necesidades de capacitación.
- Las promociones de cargos se otorgarán únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del empleado, independiente de su origen, raza, nacionalidad, sexo, religión o edad.

POLITICAS DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

- El contenido del expediente es de carácter confidencial, al que sólo pueden acceder el encargado de recursos humanos, en caso de solicitarlo el jefe inmediato o el gerente general, deberá quedar plasmado en documentos.
- Para el manejo de estadísticas de personal se utilizan los recursos tecnológicos que respondan a las necesidades de ese momento.
- La auditoría de la aplicación de las presentes políticas es responsabilidad del encargado de recursos humanos.
- Se dará rápida solución a las quejas y reclamaciones directamente entre el empleado y la otra instancia correspondiente.

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS

Los actos u omisiones que alteren la disciplina o la buena marcha de las actividades administrativas de la Cooperativa o que menoscaben su prestigio, sus intereses en cualquier forma o que impliquen una violación a las obligaciones y prohibiciones establecidas en este documento, contratos, reglamentos, instructivos y disposiciones que emanen de la Gerencia General, serán sancionadas en la medida de la gravedad o reiteración de la infracción en la siguiente forma:

Amonestación verbal (Privada): que procede otorgar a todo empleado que cometa una falta leve por primera vez. Su realización es responsabilidad del Jefe inmediato.

Amonestación escrita: se otorga al personal que reincida en alguna falta disciplinaria, la cual deberá hacerla el Jefe inmediato y pasarla al Departamento de Recursos Humanos para archivarla en su expediente.

Suspensión sin goce de sueldo: después de haberse amonestado de forma escrita a un empleado, o cuando la falta cometida por éste no amerite despido, el Jefe inmediato podrá suspender sin goce de sueldo, no mayor de un día de trabajo, el cual deberá ser aprobado por el encargado de recursos humanos.

Terminación del contrato: podrán ser separados de la empresa aquellos empleados cuyas faltas disciplinarias sean reincidentes o por baja eficiencia. Estos despidos serán autorizados por el encargado de recursos humanos y la gerencia general.

4.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.3.1 PERFIL DEL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

1. Información General del Puesto.	
Nombre del puesto	Encargado de recursos humanos
Departamento/unidad	Recursos Humanos
Reporta a	Gerencia General

2. Propósito del Puesto
La jefatura de recursos humanos está relacionado con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus recursos humanos, pues recluta, selecciona, encausa el entrenamiento, capacitación, compensación económica, y desarrollo del personal, etc. y asesora y maneja el bienestar de los trabajadores.

3. Descripción de tareas o funciones.
<ol style="list-style-type: none">1- Administrar su unidad administrativa u oficina2- Conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social3- Planificar o programar, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones4- Tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral5- Prevé los accidentes de trabajo, cuida la salud y seguridad de los colaboradores6- Asesorar o aconsejar a los que determinan y aprueban las políticas de personal, sea está la Gerencia o el Consejo de Administración.7- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.8- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial9- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.10- Efectúa las comunicaciones referentes a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los trabajadores.

4. Descripción General del Puesto.

Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia del sistema de RR.HH. de la cooperativa.

Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo para distintos niveles de exigencia y mucha discreción.

5. Perfil de contratación.

Educación Formal Necesaria:

Profesionales graduados en Licenciatura en psicología, Psicólogo industrial, ingeniero industrial, administrador de empresas, o carrera afín.

Educación no Formal Necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios Windows, office.

Manejo del idioma ingles deseable, no indispensable.

Experiencia laboral en el área:

Experiencia mínima de 1 años en cargos similares, o dentro del área.

Conocimientos necesarios:

Amplio conocimiento de leyes laborales.

Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de RR.HH. de la cooperativa.

Don de mando y liderazgo participativo.

Fluidez verbal.

Adaptabilidad a distintas situaciones laborales.

Alto grado de responsabilidad.

Personalidad equilibrada.

Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - cooperativa.

Habilidades y destrezas:

Organizado.

Trabajo bajo presión.

Iniciativa.

Responsable.

Facilidad de palabra.

Muy buena presentación (carisma).

Negociador.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico se comprobó la necesidad de un departamento de recursos humanos que cuente con las herramientas básicas para la administración del personal.
- Por ser una empresa pequeña, en lo referente al número de empleados, se considera conveniente que sea una sola persona la que se encargue de las funciones que competen a la administración del personal.
- La falta de una persona designada a las actividades de administración del personal hace que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal sean demasiado engorrosos tanto para la persona que las realiza actualmente como para el nuevo empleado al momento de incorporarse a la cooperativa.
- Las herramientas administrativas con las que se cuenta no son las idóneas.
- El departamento de recursos humanos será una unidad de apoyo administrativo, que dependerá del gerente general, y asesorará a los coordinadores del área en las actividades relacionadas al manejo del personal. En ningún momento el encargado de recursos humanos puede tener autoridad de línea sobre los empleados que no dependan directamente de él.
- El clima organizacional que impera en la cooperativa es muy favorable para el desempeño de las labores cotidianas de los trabajadores, estos se sienten en gran medida parte de ella.

5.2 RECOMENDACIONES

- Dentro de la propuesta se recomienda profundizar en el área de remuneraciones y política salarial; debido a que es una de las áreas de mayor trascendencia en la administración de personal.
- Debe recalcar los valores y principios del cooperativismo entre los empleados, de manera que estos los adopten como filosofía de vida y puedan así servir a los asociados de una mejor manera, y seguir así fomentando el cooperativismo entre los salvadoreños.
- Se recomienda la contratación de una persona externa a la cooperativa, para desempeñar el puesto de encargado de recursos humanos, que cumpla con las características y requisitos del perfil propuesto.
- Es necesario el compromiso de la administración para fijar las políticas de recursos humanos, el reglamento interno de trabajo y las normas que rijan las relaciones laborales dentro de la cooperativa.
- Promover la integración entre los empleados por medio de actividades de convivencia para reforzar las relaciones entre los empleados.
- Establecer una política salarial, de acuerdo a las condiciones de la cooperativa y a la situación económica del país.
- Se recomienda capacitar a todos los empleados en lo referente al uso de extintores, primeros auxilios y lineamientos a seguir en caso de terremotos o desastres naturales.

BIBLIOGRAFÍA

- ACACESPSA de R.L., Estatutos. (1987)
- Ayala Villegas, Sabino. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (Primera Edición). Perú.
- Baptista Lucio, Pilar; Collado, Carlos Fernando y Hernández Sampieri, Roberto. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta edición). México DF. Mc Graw Hill.
- Caldera Mejía, Rodolfo (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Nicaragua: Estrategika-Consultoria, S.A
- Chiavenato, Idalberto. (1996). *Administración de recursos humanos*. (Quinta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Coulter, Mary y Robbins, Stephen P. (2005). *Administración*. (Octava Edición). México: Pearson Educación.

- Gobierno de El Salvador, Corte Suprema de Justicia. (1986). *Ley General de Asociaciones Cooperativas*. Extraída el día 30 de mayo de 2009 desde <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/b789d179df13dea906256d02005a3abc?OpenDocument>
- Administración de Recursos Humanos. Extraído el día 8 de mayo de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos69/administracion-recursos-humanos-pnp/administracion-recursos-humanos-pnp.shtml>
- Artículo sobre normas APA. Extraído el día 20 de abril de 2009 desde <http://www.capitalemocional.com/apa.htm>
- Planeación de Recursos Humanos. Extraído el día 16 de febrero de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos24/planeacion-recursos/planeacion-recursos.shtml>

Anexo

Anexo 1

Glosario

Asertividad: se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no-asertividad). Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

Atribución: actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. Se refiere a cargos ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina, como elaborar un cheque, emitir una solicitud. Es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

Capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Cargo: conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Disertación: razonamiento detenido y metódico sobre alguna materia.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Empatía: llamada también inteligencia interpersonal en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que un individuo diferente puede sentir.

Entrenamiento: se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.

Función: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo, ejecuta de manera sistemática y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecute de modo repetido.

Mercado meta: está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado potencial: conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.

Perfil Ocupacional: consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe. Define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal

Probidad: consistente en el estado mental de honradez, de convicción en cuanto a la verdad o exactitud de un asunto, hecho u opinión, o la rectitud de una conducta. Ella exige una conducta recta u honesta en relación con las partes interesadas en un acto, contrato o proceso. En ocasiones se le denomina principio de probidad.

Remuneración: Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada.

Resiliencia: se refiere a la capacidad de las personas o grupos para sobreponerse al dolor emocional de las tragedias para continuar con su proyecto de futuro

Retroacción: Proceso por el que un sistema reacciona a una perturbación que lo hace desviarse de su estado inicial.

Salario: es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado.

Tarea: actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros, como montar una pieza, enroscar un tornillo, insertar una pieza, etc.

SIGLAS

ACACESPSA de R.L.: Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados de Salud de Occidente de Responsabilidad Limitada.

ACI: Alianza Cooperativa Internacional.

COLAC: Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

DGRV: Confederación Alemana de Cooperativas.

FEDECACES: Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.

INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

WOCCU: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Anexos 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTE GENERAL DE ACACESPSA

OBJETIVO: determinar la situación actual en la administración de recursos humanos de ACACESPSA de R.L., con el propósito de proponer un modelo de administración acorde a su realidad y complejidad que contribuya a mejorar su gestión empresarial.

ENTREVISTA A GERENTE GENERAL

1. ¿Cuáles de las siguientes funciones de personal realiza en la empresa?

- a) Reclutamiento ()
- b) Selección de personal ()
- c) Inducción ()
- d) Adiestramiento y/o capacitación ()
- e) Administración de sueldos y salarios ()
- f) Administración de prestaciones y servicios ()
- g) Higiene y seguridad ()
- h) Relaciones laborales ()
- i) Planeación de recursos humanos ()
- j) Otras: _____

I. FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. ¿Elige entre varios candidatos para llenar vacantes?

Si () No ()

2. ¿Qué fuentes utiliza normalmente para reclutar los candidatos a plazas vacantes?

- a) Parientes o amigos del personal ()
- b) Parientes o amigos de los directivos ()
- c) Trabajadores de otras cooperativas ()
- d) Personas que se presentan voluntariamente ()
- e) Anuncios de periódico ()
- f) Dispone de un banco de datos ()
- g) Otras: _____

3. Si considera varios candidatos, ¿Qué métodos utiliza para obtener información de ellos?

- a) Llenar solicitudes de empleo ()
- b) Se realiza una entrevista ()
- c) Lleva currículum vitae ()
- d) Recomendación directa ()

- e) Otras: _____
4. ¿Qué documentos se pide que acompañen a la solicitud?
- a) Certificado de escolaridad ()
 - b) Constancias de trabajos anteriores ()
 - c) Recomendaciones personales ()
 - d) Exámenes médicos ()
 - e) Solvencia de policía ()
 - f) Otros: _____
5. ¿Qué tipo de entrevista realizan?
- a) Para completar datos de solicitudes ()
 - b) Para descubrir habilidades y experiencia ()
 - c) Otra: _____
6. ¿Realizan pruebas a los solicitantes de empleo?
- Si () No ()
7. ¿Cuáles de las siguientes pruebas utiliza para la selección de personal?
- a) Pruebas de aptitudes y destrezas ()
 - b) Pruebas de personalidad ()
 - c) Entrevista de selección ()
 - d) Otras: _____
8. ¿Investigan las referencias de los solicitantes de empleo?
- Si () No ()
9. ¿Qué aspectos se investigan?
- a) Referencia de trabajo y conducta ()
 - b) Eficiencia en el trabajo ()
 - c) Relaciones con jefes y compañeros ()
10. ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta con el nuevo personal?
- a) Recargo de actividades ()
 - b) Malas relaciones interpersonales ()
 - c) Horario de trabajo ()
 - d) Oportunidades de superación ()
 - e) Alarga el tiempo de adaptación ()
 - f) Otras: _____

II. FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

1. ¿Se imparte adiestramiento y/o capacitación a los nuevos trabajadores?
- Si () No ()
2. ¿Cuáles de las siguientes alternativas son las de mayor interés?
- a) Servicio y atención al cliente ()
 - b) Relaciones interpersonales ()
 - c) Como incrementar las ventas ()
 - d) Seguridad e higiene ocupacional ()
 - e) Otros: _____

3. ¿Qué medios utiliza para mejorar el rendimiento del trabajador?
- a) Seminarios ()
 - b) El supervisor se encarga de capacitarlo ()
 - c) El trabajador de más experiencia instruye ()
 - d) Otro: _____
4. ¿Qué espera la empresa de los cursos de capacitación que se imparten?
- a) Elevar la productividad ()
 - b) Desarrollar al trabajador para puestos de mayor responsabilidad ()
 - c) Otros: _____

III. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

1. ¿En qué se basa la empresa para determinar los sueldos?
- a) Por la antigüedad en el puesto ()
 - b) De acuerdo al salario mínimo legal ()
 - c) Por la eficiencia al realizar su actividad ()
 - d) Por recomendación de los jefes ()
 - e) Otros: _____
2. ¿Normalmente qué aspectos considera necesarios para aumento de sueldos?
- a) Rendimiento del personal ()
 - b) Antigüedad del trabajo ()
 - c) Por recomendación de los jefes ()
 - d) Otros: _____

IV. FUNCIÓN DE INCENTIVOS Y PRESTACIONES

1. ¿La empresa ofrece incentivos y prestaciones a sus empleados?
- Si () No ()
2. ¿Qué aspectos toma en cuenta la empresa para incentivar al personal?
- a) Puntualidad en el horario de trabajo ()
 - b) Responsabilidad por falta de ausencia ()
 - c) Habilidad y destreza en el trabajo ()
 - d) Otras: _____
3. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones e incentivos ofrece la empresa?
- PRESTACIONES**
- a) Vacaciones
 - b) ISSS y AFP
 - c) Salarios por maternidad
 - d) Horas extras
 - e) Otras: _____
- INCENTIVOS**
- a) Bonificaciones
 - b) Actividades deportivas
 - c) Áreas de descanso en intervalos de trabajo

d) Planes de préstamos

e) Otras: _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿Existe evaluación de personal?

Si ()

No ()

2. ¿Quién es la persona encargada de la evaluación del desempeño?

a) Jefe inmediato ()

b) Administrador ()

c) El de mayor antigüedad ()

d) Secretaria ()

e) Contador ()

f) Gerente ()

g) Otro: _____

3. ¿Qué áreas considera necesario evaluar?

a) Mercadeo ()

b) Contabilidad ()

c) Informática ()

d) Otra: _____

4. ¿Cada cuánto tiempo evalúa al personal?

a) Cada 3 meses ()

b) Cada 6 meses ()

c) Al año ()

d) Otra: _____

5. ¿Qué aspectos evalúa?

a) Puntualidad ()

b) Responsabilidad ()

c) Eficiencia ()

d) Relaciones interpersonales ()

e) Otros: _____

V. HIGIENE Y SEGURIDAD

1. Se rigen por algún tipo de normas

Si ()

No ()

2. Quien es el encargado

3. Cuentan con plan

Si ()

No ()

4. Existen registros médicos del personal

Si ()

No ()

5. Quién supervisa

VI. Planeación de recursos humanos

1. Se realiza esta función

Si () No ()

2. Quien es el encargado

3. Para que período

a) 6 meses ()

b) 1 año ()

c) 3 años ()

d) 5 años ()

e) Otro: _____

9. ¿Cree que su trabajo es bien compensado?
Si () No ()
10. ¿Cuántos aumentos de sueldo ha experimentado durante su estancia en la cooperativa?
a) 1 vez
b) 2 veces
c) 3 veces
d) Otro: _____
11. ¿Conoce las prestaciones que brinda la empresa?
Si () No ()
12. ¿Cuales prestaciones le proporciona la empresa?

13. ¿Qué incentivos le gustaría que le proporcionaran?
a) Bonificaciones
b) Actividades deportivas
c) Áreas de descanso en intervalos de trabajo
d) Planes de préstamos
e) Otros: _____
14. ¿Existe evaluación a su desempeño?
Si () No ()
15. ¿Cada cuanto tiempo?
a) Cada 3 meses
b) Cada 6 meses
c) Al año
d) Otra: _____

Gracias por su sincera colaboración ya que contribuye a que el estudio a realizar sea verídico y sirva para mejorar sus condiciones de trabajo tomando en cuenta su punto de vista ya que es usted el que mejor lo conoce.

Gracias por su amable colaboración.

Anexo 4

ACACESPSA DE R.L.

EVALUACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FACTOR	SUB-FACTOR	GRADO					PTOS.	%
		A	B	C	D	E		
INSTRUCCION BASICA	INSTRUCCIÓN BASICA						240	15
EXPERIENCIA PREVIA	EXPERIENCIA PREVIA						210	15
CAPACIDADES	LIDERAZGO						20	20
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO						15	
	DINAMISMO - ENERGIA						10	
	TRABAJO EN EQUIPO						20	
	ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD						20	
	ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO						15	
	NEGOCIACION						10	
	COMUNICACIÓN						20	
	APRENDIZAJE CONTINUO						10	
INNOVACION						20		
REQUISITOS FISICOS	ESFUERZO FISICO						20	15
	CONCENTRACION MENTAL						30	
	ESFUERZO VISUAL						30	
	ESFUERZO MANUAL						20	
REQUISITOS MENTALES	POR SUPERVISION						30	20
	POR EQUIPOS						25	
	POR PROCESOS						20	
	POR DINERO						25	
	POR CONFIDENCIALIDAD						20	
	POR CLIENTES						25	
	POR AREAS FISICAS						20	
	POR IMAGEN EMPRESARIAL						25	
REQUISITOS AMBIENTALES	RIESGOS DE TRABAJO						20	15
	ILUMINACION						15	
	RUIDOS						15	
	HUMEDAD						15	
	ERGONOMIA						20	
	LUGAR DE TRABAJO						15	
							1000	100

ACACESPSA DE R.L.
RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO EVALUADO:

FECHA DE LA EVALUACION ACTUAL:

FECHA DE LA EVALUACION ANTERIOR:

I- CON BASES EN LA EVALUACION REALIZADA EL EMPLEADO MERECE UNA CALIFICACION DE:

EXCELENTE

MUY BUENO

BUENO

INSATISFACTORIO

COMENTARIOS:

FIRMA DEL EVALUADOR

II- COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO:

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

COMENTARIOS:

FIRMA DEL EVALUADO

FECHA

III- ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR

FIRMA DEL EVALUADO

FECHA



ACACESPSA DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
POLITICA DE ENTRADA DE PERSONAL
CREADA: 27 MAYO 2008 REVISION:

OBJETIVO GENERAL:

Controlar adecuadamente el horario de los empleados, para optimizar el servicio a los asociados, en las horas laborales establecidas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Velar por que se cumpla con el horario y los permisos por retrasos y ausentismos establecido en el Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa
- b) Contar con estadísticas referente a la disciplina del personal en cuanto al horario de entradas
- c) Aplicar sanciones en forma objetiva, por motivos de retrasos injustificados
- d) Que el personal de la cooperativa conozca los parámetros que se utilizaran para la aplicación de sanciones por motivo de retrasos en horas de entrada

POLITICA

- 1) Se instalará un reloj marcador biométrico (digital) en el cual cada empleado registrara su huella digital tanto a la hora de entrada como de salida de la cooperativa.
- 2) Se marcará en la mañana y al medio día
- 3) Los tiempos a considerar son:
 - a. **Retraso de 1 a 10 minutos en el mes ==> sin descuento**
 - b. **Retraso 10.01 a 20 minutos en el mes ==> descuento de minutos según sueldo base**
 - c. **Retraso 20.01 o más minutos en el mes ==> descuento de un día de salario**
- 4) El Contador General, el día último de mes emitirá un reporte en el cual determinara el record de cada empleado para proceder según el numeral anterior.
- 5) Si por razones de fuerza mayor debido a actos vandálicos, manifestaciones callejeras, causas naturales, accidentes de tránsito, o enfermedades repentinas del grupo familiar directo (hijos, padres, cónyuge) que provoquen que un empleado llegue con retraso a la cooperativa, deberá conversar con su jefe inmediato para llenar el formulario de justificación el cual lo firmara si lo considera procedente y lo pasaran para el visto bueno del Gerente, con las autorizaciones se pasa al contador para que no realice el descuento. Este documento procede siempre y cuando se presente a más tardar en las 24 horas siguientes al motivo del retraso.
- 6) Cuando existan permisos personales también es necesario que el jefe inmediato presente el formulario respectivo al contador, en las 24 horas siguientes al permiso, pero además deberá anotar en el expediente del empleado las horas de permiso para controlar los permisos en el año, los que a su vez deberán contar con el visto bueno del Gerente.
- 7) El Gerente deberá presentar mensualmente al Consejo de Administración los permisos, ausentismos y retrasos del personal.
- 8) La presente política tendrá aplicabilidad a partir de la segunda quincena de junio de 2008, previa presentación al personal de la cooperativa.

Anexo 6

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ENCUESTA DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACACESPA

OBJETIVO: conocer y evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores como consecuencia del clima laboral en la empresa.

INDICACIÓN: A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. La información que proporcione es confidencial, solo será del conocimiento del equipo que realiza la investigación. Por favor, utilice la siguiente escala para responder marcando con una x en la escala que corresponda según su apreciación.

1= No

2= No, en escasas ocasiones

3= Si, No/ depende

4= Si, frecuentemente

5= Si

No.	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
1	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?						
2	¿Le gusta la empresa?						
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?						
4	¿Se siente integrado en su empresa?						
5	¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?						
6	¿La considera un poco como suya, como algo propio?						
7	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?						
9	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?						
10	¿El nivel de ruido es soportable?						
11	¿Los servicios sanitarios están limpios?						
12	¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?						
13	¿La silla en la que trabaja le resulta cómoda?						
14	¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?						
15	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?						
17	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?						
18	¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?						
19	¿Su trabajo es lo suficientemente variado?						
20	¿Su puesto de trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?						

21	¿Su puesto de trabajo está en relación con su titulación académica?						
22	¿Su puesto de trabajo está lo suficientemente valorado?						
23	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?						
25	¿Se lleva bien con sus compañeros?						
26	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?						
27	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?						
28	¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?						
29	¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?						
30	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?						
31	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?						
32	¿Considera que su jefe es comunicativo?						
33	¿Considera usted que su jefe es justo?						
34	¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?						
35	¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?						
36	¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?						
37	¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?						
38	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?						
39	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?						
40	¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?						
41	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						
42	¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?						
43	¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?						
44	¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?						

El Equipo investigador, quiere agradecer por su amable aporte y colaboración a nuestra investigación, ya que con la información que se obtenga de esta encuesta, se propondrá un modelo que ayude a mejorar su condición y ambiente de trabajo.

Anexo 7

PERFIL OCUPACIONAL VACANTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	
UBICACIÓN ORGÁNICA ÁREA:	
RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA DEPENDENCIA	RESPONSABILIDAD

II. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

.....

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

3.1. ASPECTOS CURRICULARES

3.1.1. INSTRUCCIÓN

Nivel	Especialidad
Secundaria completa
Superior no universitaria
Bachiller Universitario
Título Profesional
Maestría
Doctorado

3.1.2 EXPERIENCIA

6 meses _____ 1 año _____ 2 años _____ 3 años _____
4 años _____ 5 años _____ 6 años _____ más de 6 años _____

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia

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

3.2. CUALIDADES PERSONALES

3.2.1. Inteligencia Emocional

Clasificación:

3.2.2. Aptitudes

Verbal_____ Analítica_____ Numérica_____ Técnica_____

3.2.3. Características de Personalidad

Comunicativo_____ Reservado_____ Dinámico_____ Reflexivo_____
Con ascendencia_____ Empático_____ Adaptable_____ Emprendedor_____

IV. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Edad:

Estado Civil.....

Conocimientos de Computación:

.....

Idiomas:.....

.....

Elaborado por: Aprobado RRHH.

Fecha:

Anexo 8

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EMPLEADOS DE SALUD DE
OCCIDENTE, ACACESPSA de R.L.

Oficina de personal

BASES DEL CONCURSO PARA LA PROVISIÓN DE PLAZAS ADMINISTRATIVAS.

I. ENTIDAD QUE CONVOCA

La Gerencia General de ACACESPSA de R.L.

II FINALIDAD DEL CONCURSO

Contratar a (puesto a contratar, función principal)

III MODALIDAD DEL CONCURSO

El concurso tendrá carácter (externo, interno o mixto) y podrán participar todos los profesionales hábiles de este campo, para ejercer la profesión.

IV PRESENTACION DE DOCUMENTOS

Los postulantes deberán presentar a la oficina de recursos humanos de ACECESPSA de R.L., en horas de oficina, su currículum vitae anillado y/o en un fólдер, acompañando los siguientes documentos en el orden que se establece a continuación:

- 1.1. Formulario de Inscripción (Solicitud de Empleo) al concurso debidamente llenado, Declaración de no tener incompatibilidad en caso de obtener la Plaza al que postula y declaración de conocer y aceptar las bases de concurso.
- 1.2. Curriculum Vitae documentado y ordenado.
- 1.3. Todos los documentos deberán ser originales o copias debidamente legalizadas.
- 1.4. Fotocopia DUI y NIT.
- 1.5. Solvencia de la Policía Nacional Civil, con una antigüedad no mayor de 3 meses.

V DE LA RECEPCION DE DOCUMENTOS

El plazo de recepción de documentos será a partir del día _____ hasta el _____ como fecha límite.

VI DEL CALENDARIO DEL PROCESO

El proceso de selección de personal lo realizará la comisión de concurso de acuerdo a la siguiente programación.

- * Recibimiento de documentos y entrevista inicial:
- * Calificación de Documentos :
- * Publicación de Postulantes Aptos :
- * Prueba de Conocimientos :
- * Prueba Psicotécnica :
- * Entrevista Personal :
- * Publicación de Resultados :
- * Inicio de Actividades Laborales :

Los Ganadores del concurso firmarán un Contrato Laboral con ACACESPSA de R.L.

VII DE LA CALIFICACIÓN

- Currículum 30 Puntos
- Prueba de Conocimientos 40 Puntos
- Prueba Psicotécnica 10 Puntos
- Entrevista Personal 20 Puntos

VIII DEL CURRICULUM

Este aspecto se calificará con 30 puntos como máximo de acuerdo al siguiente detalle:

NIVEL ACADEMICO (10 puntos máximo)

- Estudios de Post-grado 10 puntos
- Título Profesional 8 puntos
- Técnico superior 6 puntos
- Bachillerato 4 puntos

NOTA: la categorización dependerá del puesto para el cual se realice el concurso.

EXPERIENCIA PROFESIONAL (10 puntos máximo)

Se califica un punto/año hasta un máximo de 10 años

CARGOS DESEMPEÑADOS (5 puntos máximo)

- Gerente 5 puntos
- Jefe de área 4 puntos
- Asistente 3 puntos

NOTA: la categorización dependerá del puesto para el cual se realice el concurso.

CAPACITACION Y ACTUALIZACION (5 puntos máximo)

Se califica medio punto, por cada evento de participación, en seminarios, cursos, congresos, simposio, etc. Siempre y cuando se refieran a temas relacionados con la especialidad, hasta un máximo de 10 eventos dentro de los últimos 5 años.

IX DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Esta prueba del tipo objetiva con alternativas de respuestas, será calificada con 40 puntos como máximo y tendrá como finalidad medir el nivel real de preparación y asimilación de conocimientos de los postulantes, ya que las preguntas, serán íntegramente referidas a aspectos generales y a temas relacionados con la especialidad y la propia experiencia.

X DE LA ENTREVISTA PERSONAL

La entrevista personal se calificará con 20 puntos como máximo y se efectuará el día fijado en el calendario del proceso, a la hora estipulada y en las oficinas de ACACESPSA de R.L.

XII OTROS

Las decisiones de la Comisión de Concurso, son autónomas e inapelables, es la única que puede interpretar la presente bases, cualquier modificación, suspensión o cancelación del proceso será comunicada a los postores a través de los medios de comunicación o a la dirección consignada en el currículum. Las circunstancias no previstas en la presente Base de Concurso, serán resueltas por la Comisión del Concurso.

SANTA ANA, (FECHA).

LA COMISION.

Convocatoria externa

(PUESTO)

La cooperativa financiera AVANCE, ACACESPSA de R.L. solicita

REQUISITOS:

- Buena presencia.
- Experiencia
- Edad
- Nivel académico
-
-

SE OFRECE

- Remuneración de acuerdo a calificación.
- Grato ambiente de trabajo.
- Posibilidad de desarrollo profesional.

Interesadas favor remitir Currículum Vitae, con fotografía reciente a las oficinas de ACACESPSA de R.L., ubicadas en hasta el día _____ de 8:00 am. A 5:00 pm.

Anexo 10

ASOCIACION COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE SALUD DE OCCIDENTE ACACESPSA DE R.L.

CONVOCATORIA.

Se convoca a concurso público, la plaza de **(PUESTO)**, para el Área de (ÁREA).

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS :

EXPERIENCIA :

CUALIDADES :

EDAD :

CRONOGRAMA:

- Presentación de currículum :
- Evaluación de currículum :
- Entrevista Personal :
- Publicación de Resultados :

IMPORTANTE:

- Los postulantes presentarán su Curriculum Vitae documentado.
- Indicar sus pretensiones de sueldo.
- Mayor información en la oficina de Recursos Humanos de la Cooperativa.

LA COMISIÓN.

Anexo 11

FORMATO PROPUESTO DE SOLICITUD DE EMPLEO.

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

SOLICITUD DE EMPLEO

IMPORTANTE

Llenar esta solicitud a mano y letra de imprenta.

En caso de ser contratado, ésta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva.

PUESTO SOLICITADO

--

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		
DOMICILIO: _____ _____				
Teléfono: _____				
E-mail: _____				
LUGAR DE NACIMIENTO				

Día	Mes	Año	Municipio	Departamento
Edad	Sexo	Estado Civil	Nº. Hijos	Grupo Sanguíneo

EDUCACION

Nivel	Institución	Desde	Hasta	Especialidad
Secundaria				
Técnica				
Superior				
Maestría Doctorado				
OTROS ESTUDIOS	Especialista	Idiomas		Computación
Especificación				

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Motivo Cese

ANTECEDENTES FAMILIARES

Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación

REFERENCIAS PERSONALES

Nombres y Apellidos	Empresa y/o Dirección

Firma del Interesado

Fecha

Anexo 12

FORMATO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

Nombre del empleado:

Fecha de ingreso a la cooperativa:

Cargo al que pertenece:

Jefe inmediato:

Fecha de evaluación:

Indicaciones: seleccione el factor y el puntaje correspondiente de acuerdo al desempeño laboral del empleado.

Coloque el número en el espacio para puntos

Suma los puntos obtenidos para cada factor y busque el resultado en la escala de calificación

Factores de evaluación	Grados				puntos
<p>1- <u>Capacidad para dirigir</u> Este factor considera las cualidades de que dispone una persona para lograr sus objetivos a través de sus subalternos, si como condicionar y supervisar las tareas asignadas a estos</p>	<p>4 Alto sentido de comunicación, capacidad de planeación, organización, efectiva participación del grupo que dirige.</p>	<p>3 Tiene mucha habilidad para desempeñarse como jefe, casi siempre logra la participación del grupo.</p>	<p>2 Tiene habilidad normal para planear, administrar y supervisar las labores de los subalternos</p>	<p>1 Es insuficiente para desempeñar puestos de jefaturas, no logra la participación del grupo</p>	
<p>2- <u>Calidad de trabajo</u> Considera la seguridad, precisión y nitidez con que el empleado ejecuta su trabajo</p>	<p>4 Extraordinariamente cuidadoso, preciso y correcto en su trabajo</p>	<p>3 Más cuidadoso de lo normal, comete un mínimo de errores sin trascendencia</p>	<p>2 Llena los requisitos mínimos de calidad establecidos por el jefe con pocos errores</p>	<p>1 Con frecuencia repite el trabajo a causa de errores</p>	
<p>3- <u>Logro de metas</u> Evalúa los resultados obtenidos por los empleados desde el punto de vista del tiempo que necesita para realizarlos y si consigue con el tiempo requerido por las necesidades del trabajo</p>	<p>4 Siempre desarrolla el trabajo en forma anticipada, produciendo una cantidad de trabajo extraordinaria</p>	<p>3 Con cierta frecuencia finaliza el trabajo, antes del tiempo requerido produciendo una considerable cantidad del trabajo que puede calificarse con más de lo normal</p>	<p>2 Produce la cantidad de trabajo considerada como norma, de acuerdo al tiempo invertido o sea que normalmente finaliza el trabajo en el tiempo estipulado</p>	<p>1 Produce poco, es lento la cantidad de trabajo que logra es inferior a los mínimos establecidos con cierta frecuencia pospone y atrasa el logro de las metas.</p>	

<p>4- <u>Responsabilidad</u> Considera la dedicación y preocupación del empleado por el trabajo, por cumplir y mejorar las labores y por la superación. Lógicamente se considerara si hace buen uso del tiempo o si lo pierde por negligencia</p>	<p>4 El esfuerzo y dedicación al trabajo son ejemplares. Constante superación y mejoramiento del trabajo se mantiene ocupado en actividades del puesto</p>	<p>3 Generalmente nuestra interés y preocupación por mejorara el trabajo, se esfuerza muy pocas veces hace mal uso del tiempo de trabajo</p>	<p>2 Le agrada el trabajo, muestra alguna preocupación por aumentar la capacidad y eficiencia. Ocupa parte del tiempo para realizar otras actividades</p>	<p>1 Trabaja con desgano y sin que el trabajo le preocupe mayormente. Muestra poca atención, distrae el tiempo en realizar otras actividades no contempladas en el trabajo</p>	
<p>5- <u>Supervisión requerida</u> Considera el grado de supervisión e instrucción que requiere el empleado para lograr que el trabajo se desarrolle en el tiempo y la forma establecida</p>	<p>4 Generalmente no requiere ninguna supervisión, debido a que realiza el trabajo con iniciativa propia apegándose a los lineamientos establecidos</p>	<p>3 Requiere poca supervisión y cumple con el trabajo sin consultar la mecánica, excepto en tareas muy complejas</p>	<p>2 Se supervisa ocasionalmente, lo que se considera normal en las tareas que ejecuta y solamente consulta las tareas variadas</p>	<p>1 Necesita ser supervisado con frecuencia y pide instrucción aun en el desarrollo de tareas rutinarias</p>	
<p>6- <u>Relaciones interpersonales</u> Considera las relaciones del empleado con los superiores y compañeros en el desempeño de su trabajo</p>	<p>4 Permanentemente sobresa en sus relaciones con el personal de la cooperativa. Siempre trata de prestar ayuda de acuerdo a sus posibilidades</p>	<p>3 Mantiene relaciones muy cordiales con jefes y compañeros, casi siempre esta atento a prestar ayuda a sus compañeros</p>	<p>2 Mantiene armonía normal en sus relaciones con jefes y compañeros algunas veces provoca fricciones en las relaciones que tiene sin generar conflictos mayores</p>	<p>1 Las relaciones con jefes y compañeros provocan ocasionalmente quejas y algunas veces conflictos de cierta gravedad; es apático con las personas</p>	
<p>7- <u>Disciplina</u> Considera el respeto y cumplimiento de los reglamentos establecidos, a las órdenes e instrucciones de los supervisores y a la asistencia y puntualidad en el desempeño de sus labores</p>	<p>4 La disciplina y conducta que observa son ejemplares, cumple a cabalidad todas las normas y reglamentos disciplinarios</p>	<p>3 Raras veces incumple con las normas disciplinarias, pero generalmente muestra mucho interés en acatar los reglamentos</p>	<p>2 Incumple algunas normas no graves de tipo disciplinario, a veces pide permiso justificados y tiene pocas faltas</p>	<p>1 Con cierta frecuencia origina problemas por incumplimiento de las normas y reglamentos con regularidad solicita permiso y es impuntual en el horario</p>	

8- <u>Cooperación</u> Es el deseo y disposición para cooperar en otras labores fuera de las obligaciones básicas en cada empleado	4 Colabora siempre en tareas fuera de su obligación	3 Colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones	2 Su espíritu de colaboración es normal a lo requerido	1 Colabora muy poco y a veces destruye el trabajo de otros	
9- <u>Iniciativa</u> Capacidad para diseñar, proponer y ejecutar innovaciones en el desarrollo de las funciones de cada empleado	4 Siempre pone en práctica su iniciativa	3 Frecuentemente realiza trabajos pro iniciativa propia	2 Ocasionalmente realiza trabajos que no le han encomendado	1 Carece totalmente de iniciativa y solo realiza trabajos que se le encomiendan	
10- <u>Atención al público</u> Al momento de brindar atención al público en qué forma lo realiza	4 Considera que la atención al público es lo mas importante en su trabajo	3 Se esfuerza por brindar una buena atención al publico	2 La atención al público está considerado dentro de lo normal	1 Reportan quejas constantes de la mala atención al publico	
Total puntos					

Anexo 13

FORMULARIO DE EVALUACION DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA

Apellidos y nombres:

Cargo Funcional:

Área en que Labora:..... Fecha de Ingreso.....

<p>INTRUCCIONES Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones y califique al colaborador colocando una "X" en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relaciones las oraciones entre sí, califique cada una independientemente</p>	<p>ESCALA DE CALIFICACION A: Escasamente B: A veces C: Generalmente D: Siempre</p>
--	---

No.	Descripción del desempeño	Calificación			
		A	B	C	D
1	Sigue bien las instrucciones recibidas				
2	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo				
3	Aprende rápidamente el trabajo				
4	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades				
5	Comete muy pocos errores				
6	Se esfuerza por cumplir con su trabajo				
7	Hace sugerencias útiles y oportunas				
8	Es cortés y educado en su trato				
9	Al inicio del trabajo llega a su puesto sin demora				
10	Sus asuntos personales no interfieren con su trabajo				
11	Termina sus trabajos oportunamente				
12	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes				
13	Es ordenado y metódico				
14	Se puede confiar en él, es leal constante en el trabajo				
15	Se lleva bien con las personas				
16	Tiene criterio y conocimiento				
17	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos				
18	Comprende con facilidad trabajos complicados				

19	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien					
20	Está dispuesto a trabajar fuera de hora cuando es necesario					
21	Produce trabajo de buena calidad					
22	Observa cuidadosamente las normas y reglamentos					
23	Organiza bien su trabajo					
24	Tiene un record de asistencia ininterrumpida					
TOTAL						

OBSERVACIONES:	

<input type="checkbox"/> Apto para continuar al servicio de la cooperativa	<input type="checkbox"/> Debe ser reemplazado

Jefe inmediato

Fecha

Gerente General

Anexo 14

PLAN DE INCENTIVOS PARA PERSONAL DE ACACESPSA DE R.L.

La finalidad del presente plan es incentivar al personal operativo de la cooperativa, otorgándole prestaciones de tipo social y económico con el fin de lograr la estabilidad laboral de los mismos, obteniendo como resultados beneficios en el funcionamiento de la cooperativa.

OBJETIVO GENERAL:

Incentivar al Personal operativo de la ACACESPSA de R.L.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Fortalecer la autoestima de los empleados.
- Aumentar la eficiencia del empleado.
- Estrechar vínculos entre los empleados y la cooperativa.
- Retener el capital humano de la empresa

INCENTIVOS ECONÓMICOS

A. Anticipos al personal

Se autoriza anticipos de sueldos hasta del 40% del sueldo, para ser descontados en el pago de planilla correspondiente a dicho mes. Si el anticipo es mayor al 40% se le proporcionará al empleado el beneficio de que le sea descontando por cuotas.

Todo anticipo en ningún caso generará el cobro de intereses.

B. Incremento salarial

Los incrementos salariales son entre 0% y 10% de acuerdo al desempeño del empleado en el puesto. Los incrementos salariales por desempeño se otorgarán anualmente, según la siguiente tabla:

<i>Puntaje en la evaluación de desempeño</i>	<i>Porcentaje de incremento</i>
De 0 a 10 puntos	4%
De 10 a 20 puntos	6%
De 20 a 30 puntos	8%
De 30 a 40 puntos	10%

C. Indemnizaciones

Indemnizar al personal operativo de la cooperativa al cumplimiento de su año laboral, con el 100% de su salario o proporcional si tiene menos del mismo, a fin de dar por terminado su contrato de trabajo. El Consejo de Administración, a través del encargado de recursos humanos, evaluará treinta días antes de finalizar el Contrato de trabajo, la posibilidad de mantener contratado al empleado. Para lo cual se anexará una nota al expediente de la aplicación y pago de indemnización, como instrumento probatorio correspondiente.

D. Renuncias

El Consejo de Administración podrá conceder o no, un % de su Indemnización en caso que la renuncia del empleado sea presentada con un mínimo de 15 días de anticipación.

E. Bonificaciones

Se otorgarán dos bonificaciones en el año. Estas bonificaciones se aplicarán en los meses de Junio y Diciembre. El valor de cada bonificación será el equivalente a un salario mensual del empleado.

F. Promociones y ascenso.

Cuando un empleado cubra un puesto de mayor jerarquía y no se ha definido su promoción a la plaza, deberá dársele prioridad incentivándosele con el ascenso; en caso de no llenar los requisitos, según evaluación se pondrá en concurso dicha plaza. La cual será aprobada por el Consejo de Administración, previa opinión del encargado de recursos humanos, el salario estará sujeto a la evaluación de Consejo de Administración y la Gerencia.

G. Vacaciones anuales

- ✓ El empleado que logre estar durante uno a dos años en la empresa, se le otorgará su vacación según lo describe el código de trabajo (15 días de vacación y el 30% más sobre el salario correspondiente a ese período), según lo establece el Art. 177 del capítulo V del Código de Trabajo.
- ✓ El empleado que tenga tres a cinco años de laborar, se le otorgará su vacación de la siguiente manera: 15 días continuos más un 35% sobre el salario de ese período (5% adicional al de ley).
- ✓ El empleado que tenga más de cinco años de laborar en la empresa, se le otorgará la vacación de la siguiente manera: 15 días más un 40 % sobre el salario de ese período (10% adicional al de ley).

INCENTIVOS SOCIALES

A. Convivios

APLICACIÓN:

- ✓ Festejar el día del empleado de ACACESPSA de R.L.
- ✓ Realizar cena navideña entre los empleados y directivos.
- ✓ Realizar convivios en un lugar turístico entre el personal operativo y personal directivo.

B. Festejos

Celebración de cumpleaños.

- ✓ Ubicar en la cartelera los cumpleaños de cada mes.
- ✓ Al final de cada mes compartir con los empleados un pastel, o refrigerio en honor a los cumpleaños del mes.

C. Licencias y permisos

Matrimonio y Duelo

- ✓ 5 días hábiles para el matrimonio civil y/o eclesiástico (como máximo en ambos)
- ✓ De 5 a 8 días hábiles por fallecimiento o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo cuando se trate de personas que dependen económicamente del empleado.

Permisos

- ✓ Los permisos serán solicitados al Jefe inmediato, o en caso de su extensión tendrá que notificarse al encargado de recursos humanos o al gerente general.
- ✓ El personal operativo podrá solicitar al Jefe inmediato y posterior al gerente general, permiso sin goce de sueldo hasta por 30 días, manteniendo su empleo y demás prestaciones laborales.

OTROS INCENTIVOS

- ✓ Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión más efectivas.
- ✓ Facilitar la participación de los empleados en toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- ✓ Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.

- ✓ Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal o descubiertas mediante el inventario de necesidades de capacitación.

OTROS RECONOCIMIENTO

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier jefe, con un mínimo de planificación y esfuerzo.

- ✓ Unas palabras de agradecimiento dichas con sinceramente y, a la vez, dirigirse a la persona por su nombre de pila cuando le esté haciendo el comentario. Es importante indicar la razón por la cual se le concede el reconocimiento a la forma como hizo el trabajo, o al resultado que obtuvo.
- ✓ Colocación en el vestíbulo de la empresa las fotografías de los empleados más sobresalientes.
- ✓ Un collage con las fotos de los empleados que tomaron parte en algún proyecto exitoso, que muestren las diversas etapas, la fase de terminación y la presentación del proyecto.
- ✓ Llamadas telefónicas personales del jefe de departamento, del gerente de la cooperativa hacia el empleado reconocido.
- ✓ Cartas del jefe inmediato, del jefe de recursos humanos o del gerente general de la cooperativa.
- ✓ Reconocimiento vía correo electrónico.
- ✓ Día libre, medio día libre, viernes libre.

Anexo 15

Reporte mensual de llegadas tarde.

PERIODO COMPRENDIDO: _____ al _____

Inicio

Finalización

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	MINUTOS TARDE AL MES
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		

Jefe Recursos Humanos

Contador General

Anexo 16

PAPELETA DE AUTORIZACION DE SALIDA

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

AREA O DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA: _____

DIA	MES	AÑO

HORA SALIDA: _____

HORA RETORNO: _____

MOTIVO:

PERSONALES _____ SALUD _____ PARTICULAR _____ COMISION _____

FUNDAMENTACIÓN:

JEFE DE PERSONAL

JEFE DE INMEDIATO

SOLICITANTE

Anexo 17

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

GENERALIDADES

1. OBJETIVOS

El presente reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la Cooperativa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de los empleados.

Los casos no contemplados en el presente Reglamento, se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la cooperativa en el ejercicio del derecho que establece las leyes y normas laborales vigentes.

2. FINALIDAD

Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todo el personal sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la cooperativa y los empleados.

3. BASE LEGAL

- Constitución Política de la República de El Salvador, con sus reformas 2009.
- Estatutos de la Cooperativa,
- Código de trabajo,
- Reglamento de trabajo
- Ley General de Asociaciones Cooperativas

4. ALCANCE

El presente Reglamento es de aplicación a todos los empleados administrativos y operativos de la cooperativa.

5. DEFINICIONES

Para la mejor interpretación y aplicación del presente reglamento, se define los siguientes términos:

- **Centro de Trabajo.-** Es la estructura física donde se desarrolla las actividades laborales.
- **Puesto de trabajo.-** Lugar asignado a un trabajador para que desempeñe las funciones o tareas asignadas.
- **Cooperativa.-** Es la institución u organización que tiene personería jurídica.
- **Empleador.-** es el representante de la cooperativa
- **Deber.-** Es la obligación o responsabilidad de ejecutar una acción.
- **Derecho.-** Es la facultad de actuar de acuerdo a nuestra facultad, siempre que no se vulnere los derechos de terceras personas. Es la potestad de hacer o exigir cuanto la Ley o Autoridad establezca a nuestro favor.
- **Asistencia.-** Es el acto de concurrir al centro de trabajo dentro del horario establecido.
- **Inasistencia.-** Acto de no concurrir a centro de trabajo, o de concurrir después de la tolerancia máxima establecida
- **Comisión de Servicios.-** Es la autorización que tiene un colaborador para desarrollar actividades relacionadas al puesto de trabajo, pero fuera de la empresa.
- **Permisos.-** Son las ausencias justificadas del trabajo previamente autorizadas por la persona competente.
- **Faltas.-** Son las deficiencias e irregularidades cometidas por el personal, ya sea en forma voluntaria e involuntariamente.
- **Deficiencias.-** Son los errores, desviaciones o defectos cometidos por el personal al realizar sus tareas en el desempeño de sus funciones.
- **Irregularidad.-** Son los actos que contravienen las normas, el incumplimiento de los deberes de función y su reiterada negligencia, pudiendo ser voluntarios e involuntarios.

- **Sanción.-** Es el castigo o pena correctiva que se le aplica al empleado por las faltas cometidas durante su desempeño de las funciones; su observación es de carácter obligatorio.
- **Puntualidad.-** Es la concurrencia oportuna del empleado a su centro de labores dentro de un horario establecido.
- **Tardanza.-** Es la lentitud o demora que emplea el personal para no llegar a la hora de entrada establecida por el empleador; Se le sanciona con el descuento remunerativo.
- **Incentivo.-** Es el estímulo, premio o reconocimiento otorgado a los trabajadores por su eficiencia, eficacia, productividad o rendimiento.
- **Licencia.-** Derecho del trabajador para ausentarse del centro de trabajo, otorgado por escrito, por la autoridad competente.

CAPITULO I

ADMISION Y CONTRATACION DEL PERSONAL

Artículo 1º.- La Selección y Contratación de personal, es facultad de la cooperativa o de quien ésta delegue.

Artículo 2º.- La selección de personal se realizará de acuerdo a las especificaciones técnicas de los puestos y demás requisitos establecidos por la cooperativa.

Artículo 3º.- Ningún empleado podrá ingresar a prestar servicios, si no ha concursado previamente o haya sido propuesto directamente por la gerencia.

Artículo 4º.- La Oficina de Recursos Humanos podrá exigir el examen médico, para determinar las condiciones de salud del postulante, cuando lo considere pertinente.

Artículo 5º.- Los postulantes deberán de llenar y firmar la “Solicitud de Empleo” y demás documentos que requiera la unidad administrativa de Recursos Humanos.

Artículo 6º.- La cooperativa podrá suscribir contratos de trabajo, con las personas que ingresen a su servicio, pudiendo ser a tiempo indeterminado o determinado, según las necesidades de la ésta.

Artículo 7º.- Admitido el nuevo trabajador a la cooperativa, este queda sujeto a un período de prueba por 30 días de conformidad con las normas laborales vigentes.

Artículo 8º.- Todo nuevo empleado recibirá, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la cooperativa por parte del encargado de recursos humanos y por parte de la dependencia administrativa en la cual prestará servicios se le orientará también en las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.

Artículo 9º.- Cada trabajador que ingrese al servicio de la cooperativa tendrá un expediente personal, cuya organización, actualización y manejo es de responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos.

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADO

Artículo 10º.- Los empleados de la empresa gozan entre otros los siguientes derechos:

- a. A percibir una remuneración mensual acorde a las funciones que desempeñan y los plazos establecidos
- b. Percibir las bonificaciones semestrales que otorga la cooperativa, siempre que tenga más de un mes de servicio y este laborando en el mes que se otorgue el beneficio.
- c. Al descanso semanal remunerado.
- d. Al descanso anual remunerado por vacaciones, de acuerdo al Programa Vacacional que previamente determine la Oficina de Recursos Humanos conforme a las normas legales vigentes.
- e. A ser uso de licencias o permisos por causas justificadas.
- f. A la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.
- g. Al ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, de ser el caso.
- h. Contar con el seguro de vida que proporciona la cooperativa.
- i. Ser inscrito en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- j. Gozar de estabilidad en el trabajo de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- k. Asociarse con fines culturales, deportivos, asistenciales, cooperativos o cualquier otro fin lícito.
- l. A ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, teniendo en cuenta su rendimiento, estudios universitarios y experiencia.
- m. A utilizar los canales de comunicación regulares para la formulación de sugerencias, observaciones y reclamos.
- n. A que le sean proporcionadas las condiciones de trabajo adecuadas para el desempeño de sus funciones.

- o. A la reserva que deberá mantenerse sobre sus registros y asuntos personales, que sean de conocimiento de la Cooperativa.
- p. A la compensación por tiempo de servicios. Los demás beneficios que de común acuerdo o por disposición administrativa la cooperativa se ofrezcan, así como aquellos que por ley se establezcan.

Artículo 11º.- Los empleados de la cooperativa, además de las obligaciones que establece la legislación vigente. Deben sujetarse a lo siguiente:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones previstas en los estatutos de la cooperativa y los contenidos en el presente reglamento.
- a. Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de trabajo y públicos en general.
- b. Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones que les sean encomendadas.
- c. Cumplir puntualmente con el horario de trabajo.
- d. Guardar en todo momento absoluta reserva y discreción sobre las actividades, documentos, procesos y demás información, que por la naturaleza de sus funciones desarrolle la cooperativa.
- e. Reintegrar a la empresa, el valor de los bienes que estando bajo su responsabilidad se perdieran o deterioraren por descuido o negligencia debidamente comprobada.
- f. Conservar en buen estado el equipo de oficina, herramientas, y demás bienes de la cooperativa.
- g. Proponer a través de los órganos jerárquicos superiores, iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y productividad.
- h. Proporcionar oportunamente la documentación y/o información que se solicite para su expediente personal.
- i. Permitir la revisión de sus efectos personales o paquetes cada vez que sean exigidos, al ingresar o salir del centro de trabajo.
- j. Observar trato cortés con sus compañeros o superiores.
- k. Comunicar expresamente a la oficina de Recursos Humanos todo cambio domiciliario.
- l. Acudir al centro de labores correctamente vestido o uniformado de ser el caso.
- m. Cumplir con las comisiones de servicio que se le encomienden.
- n. Cumplir con las disposiciones internas en materia de seguridad e higiene ocupacional que imparta la cooperativa.
- o. Dedicarse exclusivamente a cumplir sus funciones no debiendo intervenir en las que competen a otros servidores, sin autorización del jefe jerárquico.
- p. Permanecer en su centro laboral dentro del horario de trabajo, de acuerdo con las normas de asistencia, permanencia y puntualidad.

CAPITULO III

DE LA JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

Artículo 12º.- La jornada de trabajo es de ocho (8) horas y se cumplen en el horario establecido por la cooperativa, teniendo en cuenta las normas legales vigentes.

Artículo 13º.- La oficina de Recursos Humanos es la responsable de hacer cumplir las normas que aseguren el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal.

Artículo 14º.- El horario de trabajo para todo el año es el siguiente: Lunes a viernes ocho horas diarias, sábados cuatro horas.

Artículo 15º.- El horario de la jornada de trabajo, se ubicará en un lugar visible y cerca de los mecanismos del registro de asistencia, debiendo constar tanto la hora de ingreso como de salida del personal.

CAPITULO IV

DE LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

Artículo 16º.- Todos los empleados tienen la obligación de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y de registrar su asistencia al ingreso y salida en el sistema de control.

Artículo 17º.- El registro de asistencia es personal. El colaborador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerado inasistente, salvo causa justificada.

Artículo 18º.- Vencida la hora oficial de ingreso, el colaborador tendrá una tolerancia de 10 minutos en el mes, sin descuento; un retraso de 10.01 a 20 minutos en el mes, se le descontaran los minutos según sueldo base; por retraso mayor a 20.01 minutos, se descontará un día de salario.

Artículo 19º.- Constituye inasistencia:

- a. No concurrir al centro de trabajo
- b. Ingresar después del tiempo establecido en el artículo anterior del presente reglamento.

Artículo 20º.- El personal que incurra en tardanza reiterada se hará merecedor a las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta.

Artículo 21º.- Toda ausencia al trabajo debe ser justificada por el empleado dentro del tercer día de producida. Dicho plazo se contará por días laborables.

Las inasistencias ocurridas por motivos de enfermedad se acreditarán con la constancia médica expedida por ISSS o el certificado médico, el cual se presentará en la Oficina de Recursos Humanos.

Artículo 22º.- El empleado deberá de permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

CAPITULO V

DEL SISTEMA REMUNERATIVO

Artículo 23.- Se entiende por remuneración única a aquella que integra todos los conceptos remunerativos, con excepción de la compensación por tiempo de servicio.

La forma de pago de la remuneración única se efectuará de conformidad con los dispositivos legales vigentes y por procedimientos usuales de la cooperativa.

Artículo 24º.- La remuneración única sólo puede estar afecta a los descuentos de ley, a los provenientes por mandatos judiciales, préstamos administrativos y a los autorizados por el servicio.

Artículo 25º.- La cooperativa otorgará a sus empleados no menos de dos (2) gratificaciones durante el año, que serán abonadas en los meses de junio y Diciembre. Los montos de dichas gratificaciones no serán menores a un sueldo mensual fijado en los contratos.

Artículo 26º.- Los reglamentos, aclaraciones y observaciones que pudieran suscitarse como consecuencia del pago de remuneraciones, deberán canalizarse adecuada y oportunamente por el interesado ante la Oficina de recursos humanos.

Artículo 27º.- La cooperativa otorgará a sus empleados un aumento salarial anual, según su el desempeño laboral de cada uno, en los porcentajes establecidos en el Plan de incentivos. Salvo el caso que la situación financiera de la Cooperativa no lo permita.

CAPITULO VI

DE LAS HORAS EXTRAS

Artículo 28º.- Se denominan horas extras o sobre tiempo, al trabajo laborado fuera de la jornada y horario establecido, autorizados por el jefe inmediato o gerencia.

Artículo 29º.- La prestación de trabajo en horas extras es de carácter voluntario, nadie puede ser obligado a trabajar horas extras. El trabajo extraordinario se puede realizar en cualquier tiempo y circunstancia, según las necesidades del servicio.

Artículo 30º.- La cooperativa compensará remunerativamente al colaborador con la tasa del 100% del valor de la hora ordinaria.

Artículo 31º.- Cuando el empleado no concurra a un trabajo de horas extras habiéndose comprometido con la cooperativa a realizarlo, se le considera como falta laboral susceptible de amonestación escrita, salvo que el empleado tenga la debida justificación.

Artículo 32º.- Las labores de horas extras deberán iniciarse 10 minutos después del horario regular de salida diaria.

Artículo 33º.- No se considera como horas extras los trabajos realizados en los siguientes casos:

- a. El tiempo adicional que utiliza el personal para cumplir su trabajo habitual.
- b. El tiempo dedicado por el colaborador a la confección de balance.
- c. Todo trabajo después de la jornada normal sin autorización escrita de la cooperativa.

CAPITULO VII

DE LAS FALTAS Y SANCIONES

Artículo 34º.- Las faltas en el trabajo están constituidas por aquellas acciones u omisiones del empleado que implican violación de sus obligaciones en perjuicio de la productividad, la disciplina y armonía en el centro de trabajo y que puedan dañar la imagen de la cooperativa.

Artículo 35º.- Constituyen faltas de los colaboradores las siguientes:

- a. Incumplimiento de las normas del presente Reglamento
- b. Ausentarse de su puesto de trabajo sin la debida autorización de su jefe inmediato superior.

- c. Solicitar o recibir obsequios o dádivas de cualquier clase por la ejecución de trabajos propios del cargo o por tramitación de asuntos dentro de la cooperativa.
- d. Faltar al centro de trabajo sin causa justificada.
- e. Negligencia en el desempeño de sus funciones.
- f. Disponer ilícitamente de bienes de sus compañeros de trabajo.
- g. Abuso de autoridad.
- h. Registrar la asistencia de otro colaborador o la propia en forma dolosa.
- i. Llevar a cabo rifas o suscripciones, así como realizar actividades de carácter mercantil en el centro de trabajo que redunde en beneficio propio o el de terceras personas.
- j. Amenazar o agredir en cualquier forma a un superior o compañero de trabajo.
- k. Proporcionar información técnica o administrativa a personas o entidades ajenas a la cooperativa, sin previa autorización de la gerencia, así mismo, sustracción o utilización no autorizada de documentos de la institución.
- l. Presentarse al centro de trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de otras sustancias enervantes.

Artículo 37º.- Los empleados que incurran habitualmente en las faltas previstas en las disposiciones anteriores, se harán acreedores a las sanciones siguientes:

- a. Amonestación verbal
- b. Amonestación escrita
- c. Suspensión de 1 a 30 días sin goce de sueldo
- d. Despido.

Artículo 38º.- Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta lo siguiente:

- a. Naturaleza de la falta
- b. Antecedentes del empleado
- c. Reincidencia
- d. Circunstancia en que se cometió la falta
- e. Responsabilidad del empleado en la cooperativa.

CAPITULO VIII

PERMISOS Y LICENCIAS

Artículo 39º.- Se concederá permiso a los trabajadores con goce de sueldo por los siguientes motivos debidamente comprobados y especificados en el documento de autorización respectivo.

- a. Por razones de salud
- b. Por estudios y capacitación
- c. Por matrimonio del trabajador hasta 5 días
- e. Por fallecimiento de familiares del colaborador hasta por 8 días

Artículo 40º.- Los permisos por asuntos particulares para salir del centro de trabajo en horas laborables serán concedidos por el Jefe inmediato o por la persona autorizada que para estos casos le corresponde al jefe o director de recursos humanos.

Artículo 41º.- Las licencias con goce de sueldo serán concedidas por la Jefatura de Recursos humanos en los siguientes casos:

- a. Por enfermedad comprobada, accidente, intervención quirúrgica, maternidad de la trabajadora, de acuerdo a las disposiciones vigentes sobre la materia.
- b. Por capacitación y desarrollo del personal.
- c. Por Fallecimiento de padres, cónyuge e hijos hasta cinco días consecutivos, pudiendo extenderse hasta dos días más cuando el deceso se produce en lugar geográfico diferente de donde labora el colaborador.

Artículo 42º.- Las licencias sin goce de sueldo para ausentarse del centro de trabajo serán otorgadas por la Jefatura de Recursos Humanos, para el cual el jefe inmediato del solicitante deberá remitir un memorando, en donde conste su autorización, plazo de la licencia y la solicitud del empleado donde se señale las razones que motivaron la licencia.

Artículo 43º.- Las permisos de servicio, por horas serán autorizadas por el jefe inmediato, en el caso de ser por días, serán autorizadas por el Jefe de Recursos Humanos o Gerente por medio de papeleta de autorización de salida o memorando, con indicación del día y hora de salida y regreso al lugar a donde se dirige y el tipo de comisión que debe cumplir.

CAPITULO IX

PREMIOS Y ESTÍMULOS

Artículo 44º.- La cooperativa podrá recompensar a su personal por su capacidad, honestidad, puntualidad, disciplina y contribución a lograr los objetivos de la cooperativa. Esta compensación será Reconocimiento social, cuando se trate de puntualidad, honestidad y disciplina, es decir se le otorgará resoluciones, diplomas, y medallas de honor al merito.

CAPITULO X

DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD

Artículo 45º.- La cooperativa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los empleados y terceros mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la cooperativa.

Artículo 46º.- La cooperativa desarrollará acciones que permitan prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales tratando de atender, en lo posible los riesgos inherentes a su ocupación.

Artículo 47º.- Los empleados están obligados a cumplir las siguientes normas de higiene y seguridad:

- a. Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la cooperativa le hubiera proporcionado , así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- b. Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- c. Usar correctamente los servicios sanitarios, en resguardo de la salud e higiene de los empleados.
- d. Desconectar y/o apagar los equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua de la cooperativa.

Artículo 48º.- Está terminantemente prohibido al personal no autorizado, portar armas de cualquier tipo dentro de la cooperativa.

Artículo 49º.- La empresa facilitará servicios médicos con la finalidad de preservar la salud y prevenir al personal de cualquier tipo de enfermedad.

CAPITULO XI

DE LAS RECONSIDERACIONES Y APELACIONES

Artículo 50º.- Es política de la cooperativa propiciar la rápida solución de las quejas y reclamaciones directamente entre el empleado y la instancia inmediata correspondiente.

Artículo 51º.- El empleado que se sienta afectado por cualquier acto o disposición de la cooperativa, puede formular la reclamación por escrito al jefe de recursos humanos, quien deberá resolver en Primera Instancia dentro de los tres(3) días hábiles siguientes de presentada la reclamación. La reclamación debe ser formulada en los términos corteses. En caso de no solucionarse o de apelarse la decisión de primera instancia, el afectado podrá apelar dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores ante la Gerencia General.

CAPITULO XII

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 52º.- La cooperativa se reserva el derecho de dictar normas y disposiciones que complementen, amplíen y/o adecuen el presente reglamento, a fin de mejorar su aplicación.

Artículo 53º.- Los casos no previstos y/o infracciones a normas laborales, morales o éticas que imperen en el centro de trabajo o que regulen el desenvolvimiento armónico de las relaciones laborales, no contemplados expresamente en el presente reglamento, serán resueltos en cada caso, atendiendo a las circunstancias, antecedentes, consecuencias u otros aspectos pertinentes, aplicándose los principios de razonabilidad y buena fe, el sentido común y la lógica; en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 54º.- En los casos que por razones de servicio se requiera modificar el horario normal de trabajo, éste deberá contar con la aprobación del Gerente General y autorización respectiva del Ministerio de Trabajo.

Artículo 55º.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir del día siguiente de su presentación a la Autoridad de Trabajo.

El presente Reglamento fue aprobado por la gerencia general, y el Consejo de administración según:

Santa Ana, ____ de _____ Del 20 ____.

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPA 1: Inicio del proceso de reclutamiento del encargado de recursos humanos, el cual inicia con la convocatoria externa por medio del ministerio de trabajo, o entidades de educación superior. Finaliza con la recepción de currículum de los candidatos.

ETAPA 2: Proceso de selección. Revisión de cumplimiento de requisitos, realización de la prueba de conocimiento y personalidad, evaluación de currículum, realización de la entrevista con cada uno de los candidatos a cargo del gerente general. Finaliza con la selección del candidato idóneo y la comunicación de su selección al consejo de administración.

ETAPA 3: El encargado de recursos humanos debe comenzar a ejercer sus funciones de recopilar la información ya existente que será de utilidad para realizar las funciones de su cargo.

ETAPA 4: Implementación de los cambios sugeridos a los procesos. El coordinador debe ejercer la totalidad de las funciones establecidas en el perfil de su cargo.