

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



“ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL LOGRO EFICIENTE DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (ACOPASS DE RL) EN LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO CUSCATLAN.”

**TRABAJO DE GRADUACION
PRESENTADO POR:**

RENÉ ALEXANDER ARENIVAR IZABAL	AI07003
ANA MARGARITA ALVARADO GUZMÁN	AG07071
ERNESTO ANTONIO RIVERA VENTURA	RV07039

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino De Rodríguez (Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Agradecimientos.

Agradezco primeramente a Dios por haberme brindado sabiduría y fuerza para culminar mi carrera profesional, a mis padres René y Eleonora por su amor, comprensión y por el sacrificio constante que hicieron para darme alimentación y estudio, asimismo agradezco a mi esposa Helen y mis hijos Alexander y Alejandro, quienes siempre me impulsaron a seguir adelante, a mis hermanos por su apoyo y motivación, a Margarita y Ernesto les agradezco por ser compañeros responsables y dedicados que pusieron todo el empeño para realizar el trabajo de graduación, a mis amigos que siempre me brindaron su amistad sincera, que Dios los bendiga.

René Alexander Arenivar Izabal

Agradezco a Dios Todopoderoso por haberme dado sabiduría y fortaleza para poder culminar mis estudios, a mis padres José Luis Alvarado y Santana Guzmán de Alvarado por todo su amor, esfuerzo, guiándome con principios y valores en toda mi vida, a mis hermanos Oscar, Rafael y Roberto por su amor y apoyo incondicional, a mi Abuela Tiburcia Guzmán que aunque ya no se encuentra con nosotros físicamente, siempre estará presente en mi corazón, a mis amigos por todos los momentos que pasamos juntos, por la confianza que en mi depositaron, a René Arenivar y Ernesto Ventura por haber sido excelentes compañeros de trabajo de graduación y amigos, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación.

Ana Margarita Alvarado Guzmán

Sinceramente quiero agradecer a Dios Todopoderoso por iluminar mi camino y darme la sabiduría para lograr mi carrera profesional, a mi madrecita María Ventura (Mamá) y mamá Toña Ventura por su apoyo y esfuerzo, a mi esposa Laura y mis hijas Antonella y Keiry Ventura por todo su amor y por ser la motivación de mi existir, mi hermano Javier Ventura, tío Toño Ventura y mis primos hermanos Edwin y Perla Ventura (Tita) por la ayuda que me proporcionaron, todos ellos me animaron a salir adelante y me motivaron para culminar este sueño y a mis compañeros del trabajo de graduación por su dedicación, comprensión y paciencia a lo largo de este proceso.

Ernesto Antonio Rivera Ventura

Agradecemos la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a nuestra asesora Licda. Marseilles Aquino por haber compartido, sus conocimientos y sobre todo su amistad, a ACOPASS DE R.L.: Por la oportunidad brindada de poder realizar este trabajo de graduación y así poder seguir adelante en nuestro proceso de formación profesional, Infinitas gracias.

Rene, Margarita, Ernesto

Tabla de contenido

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
I. “MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL.”.....	1
A. Generalidades de las Asociaciones Cooperativas.	1
1. Antecedentes del Cooperativismo a Nivel Mundial.	1
2. Antecedentes del Cooperativismo en El Salvador.	7
3. Definición, función, importancia y simbología	10
4. Principios de las Asociaciones Cooperativas.....	13
5. Valores de las Asociaciones Cooperativas.	14
6. Clasificación de Asociaciones Cooperativas.....	15
B. Generalidades del municipio de Cojutepeque.	17
1. Antecedentes.	17
2. Título de ciudad.....	17
3. Cojutepeque capital interina.	18
4. Geografía.	18
C. Generalidades de ACOPASS de RL.	19
1. Historia.	19
2. Misión.....	19
3. Visión.	19
4. Valores.....	19
5. Organigrama.	20
D. Unidad de Recursos Humanos.	22
1. Administración de Recursos Humanos.....	22
2. Políticas de la administración de Recursos Humanos	24
3. Objetivos de la administración de Recursos Humanos	24

4.	Funciones de la administración de Recursos Humanos	25
5.	La Administración de Recursos Humanos como proceso.	28
E.	Desempeño laboral.....	45
1.	Definiciones.....	45
2.	Importancia.....	45
3.	Aspectos que caracterizan el desempeño laboral.....	46
4.	Optimización del desempeño laboral.....	46
5.	Prácticas que afectan el desempeño laboral	47
F.	Marco legal aplicable a las asociaciones cooperativas	48
1.	Normativa de constitución	48
2.	Normativa de cumplimiento.	49
3.	Normativa laboral.	51
II.	“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (ACOPASS DE RL).”	53
A.	Objetivo de la Investigación.	53
1.	General	53
2.	Específicos	53
B.	Importancia de la Investigación.....	54
C.	Métodos de Investigación.	54
1.	Método Analítico.....	54
2.	Método Sintético.....	55
D.	Tipo de Diseño de Investigación.	55
E.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	55
1.	Técnicas.....	55
2.	Instrumentos.....	56
F.	Fuentes de Información.	57
1.	Primarias.	57
2.	Secundarias.	57

G.	Unidades de Análisis.	57
1.	Objeto de Estudio.	57
2.	Unidades De Análisis.	58
H.	Determinación de Universo y Muestra	58
I.	Tabulación e Interpretación de Datos.....	58
1.	Descripción del Diagnóstico.	59
J.	Conclusiones y Recomendaciones.	67
1.	Conclusiones.	67
2.	Recomendaciones.....	68
III.	“PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL LOGRO EFICIENTE DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.”	70
A.	Objetivos de la propuesta.	70
1.	General	70
2.	Específico	70
B.	Importancia de la propuesta.....	71
C.	Alcance y limitación de la propuesta.	71
1.	Alcance	71
2.	Limitación	71
D.	Descripción de la propuesta.....	72
1.	Creación de la Unidad de Recursos Humanos	72
2.	Valores De La Unidad De Recursos Humanos	73
3.	Estructura Organizativa (Propuesta).....	75
4.	Organigrama de la Unidad.....	76
5.	Función de la Unidad de Recursos Humanos.....	77
6.	Funciones de Cada Área de la Unidad De Recursos Humanos.....	77
7.	Metas del Departamento de Recursos Humanos	79
8.	Estrategias del Departamento de Recursos Humanos.	80

9.	Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	81
10.	Políticas del Departamento de Recursos Humanos.....	83
E.	Proceso de reclutamiento.	85
1.	Proceso de Reclutamiento Interno.....	85
2.	Proceso de Reclutamiento Externo.	88
F.	Técnicas de selección de personal.	92
1.	Panorama General	92
2.	Selección Interna.....	92
3.	Concepto Global de Selección.....	93
G.	Sistema de recompensas y sanciones.....	102
1.	Recompensas.	102
2.	Sanciones.....	103
H.	Evaluación del desempeño.....	105
1.	Elementos	106
2.	Métodos	108
I.	Capacitación del personal.....	108
1.	Métodos de Detección de Necesidades de Capacitación.....	109
2.	Técnicas de Capacitación de Personal.....	110
3.	Importancia De La Capacitación Y Entrenamiento.....	110
4.	La Comunicación.....	111
J.	Realimentación en el sistema de Gestión de Recursos Humanos.	112
1.	Herramientas a utilizar para la realimentación	113
2.	Reuniones	114
K.	Determinación de los recursos necesarios para la organización de la unidad de Recursos Humanos.	115
1.	Presupuestos.	115
2.	Cronograma de actividades.....	120
	BIBLIOGRAFIA.....	121
	ANEXO.....	123

RESUMEN

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada dedicada a servir a sus asociados con servicios de créditos y ahorros.

El problema de ACOPASS de RL, radica en no contar con una unidad de recursos humanos ya que de esta depende el desarrollo de cada unidad para obtener personal calificado de acorde a cada función que se realice. Para dar respuesta a esta problemática se propone la organización de una unidad de recursos humanos para logro eficiente del desempeño del personal. Se inicia con los antecedentes del ACOPASS, marco teórico y legal, para conocer las leyes que rigen a este tipo de Asociaciones, la situación actual para saber cómo se encuentra, basada en el resultado en las encuestas realizadas a asociados, empleados y presidente.

Se utilizó el método sintético, a través de este proceso de razonamiento, se permitió hacer un análisis y una interpretación integrada de la estructura de ACOPASS, el diseño de la investigación fue el no experimental porque no se llevó a cabo ningún tipo de comprobación. Las variables de la investigación no se manipularon, si no que se trabajaron tal y como se presentaron en el campo.

Con el resultado se concluye que los medios de reclutamiento no garantizan la existencia de suficientes candidatos para el proceso de selección, no existen mecanismos definidos para ejercer la función de reclutamiento, todo originado por la falta de una unidad que controle y verifique el cumplimiento del proceso así como la falta de políticas, que garantice el cumplimiento del objetivo del mismo.

Referente a aspectos organizacionales se determinó la falta de manuales. Además, ACOPASS no posee un manual de bienvenida y organigrama actualizado, así como otros aspectos informativos; por lo tanto, ese tipo de comunicación se realiza verbalmente, lo cual no es la forma adecuada.

Se recomienda definir la creación de la unidad de recursos humanos de tal forma que le permita ejercer su función sobre la gestión del recurso humano del resto de las unidades que conforman ACOPASS de RL

INTRODUCCIÓN

En toda entidad para tener éxito, deben de ser administrados de manera eficaz tanto los recursos técnicos, financieros y materiales, los cuales constituyen un eslabón importante para el logro de los objetivos y metas en la medida en que sean utilizados diligentemente, teniendo en cuenta lo anterior se considera al recurso humano como el factor dinámico más importante que impulsa a una institución al éxito, es por ello que un departamento de recursos humanos es de vital importancia que se encuentre bien constituido, obteniendo una ventaja competitiva que permita el logro de los objetivos para el beneficio de todos.

Por lo tanto, la presente investigación consiste en la Propuesta de organización del departamento de recursos humanos para el logro eficiente del desempeño administrativo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada., y consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, contiene todos los aspectos generales de la Asociación como lo son los antecedentes, misión, visión, valores y objetivos, estructura organizativa, servicios que presta y el marco legal por el cual está constituido. Al mismo tiempo se presentan aspectos teóricos acerca de administración de recursos humanos como definición, importancia, objetivos principales, además de describir los 5 subsistemas de la administración de recursos humanos, alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

Capítulo II, consiste en la realización de la investigación de campo, en la cual se plantean los objetivos y metodología utilizada, describiendo los métodos, el diseño, las técnicas y los instrumentos de recolección de la información. Así mismo se presenta el censo realizado a los empleados de la institución, y la respectiva tabulación de los datos obtenidos. Finalmente se presenta el

diagnóstico en el cuál se describe como se están realizando actualmente las funciones correspondientes al departamento de recursos humanos en la institución y con base a ello se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, contiene la descripción de la propuesta de organización del departamento de recursos humanos para optimizar el desempeño de los empleados de la entidad, la cual consiste en definición de objetivos, creación de los instrumentos técnicos para facilitar la administración por medio de manual de organización, manual descripción de puestos, manual de procedimientos, manual de bienvenida y manual de evaluación del desempeño, así como también la ubicación del departamento de recursos humanos en la estructura jerárquica, y creación de formularios de control como son el inventario del personal, la solicitud de empleo, ficha de actualización de datos del empleado, solicitud de permiso y la acción de personal. Finalmente se describe el plan de implementación de la propuesta, el cual contiene los recursos tanto financieros, humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Se espera que la propuesta contribuya a optimizar la administración del recurso humano y al mismo tiempo permita alcanzar los objetivos del ACOPASS de RL, así como también los del personal que se encuentra dentro del mismo.

I. “MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL.”

A. Generalidades de las Asociaciones Cooperativas.

1. Antecedentes del Cooperativismo a Nivel Mundial.

“El hombre primitivo comprendió que apoyándose en sus pares lograba cosas que de intentarlas solo serían tareas imposibles. Posteriormente se unió a otros para procurarse los medios de subsistencia, conformando los primeros agrupamientos tribales. Aprendió que, colaborando en los menesteres de sus semejantes, lograría también la ansiada ayuda que necesitaba para, por ejemplo, ir tras piezas de caza más grandes. Desde allí y continuando la evolución del hombre a través de los siglos, iría perfeccionando el sistema de ayuda mutua que en la época moderna los primeros teóricos en ocuparse del tema llamaron: COOPERATIVISMO.

- **La primera Cooperativa.**

“Se llamó **Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale**. Para el movimiento cooperativo internacional esta cooperativa es considerada la primera cooperativa moderna. Fue en tiempos de la Revolución Industrial y era evidente la indefensión de los trabajadores ante el encarecimiento desmedido de los artículos que ellos mismos producían, por la intermediación en la comercialización impuesta por la organización de la sociedad capitalista y el sistema de libre comercio. Para comprender la importancia del fenómeno de la creación de esta primera Cooperativa, deberemos situarnos en un contexto en el que no existían sindicatos, ni trabajadores organizados y que las familias enteras trabajan, incluyendo a niños por salarios de miseria. Corría el año 1844 y un grupo de obreros de una fábrica textil compuesto por 27 hombres y una

mujer en la localidad inglesa de Rochdale, se reunieron aportando cada uno una libra esterlina. Con esos fondos compraron al por mayor alimento para el consumo de sus familias. Buscaban de esta manera defender sus escasos salarios de los abusivos costos de las mercaderías. Su trabajo estaba supeditado a la voluntad de sus empleadores, que elegían sólo al personal que quisiera trabajar por el salario más bajo.

Esta gente, en su mayoría analfabeta, dio el puntapié inicial a una cooperativa que hizo historia y que actualmente funciona en un edificio de más de veinte pisos. Así, poco a poco lograron escapar de lo que en ese momento era la expectativa de vida de los trabajadores comunes como: no poseer vivienda digna, no tener acceso a buenas escuelas para sus hijos y mucho menos ahorros, esparcimiento, vestimenta, higiene y salud.

El sistema que utilizaron estos obreros de Rochdale revolucionaría las prácticas comerciales de producción y distribución de los artículos de consumo, extendiéndose luego a diversas actividades económicas. Y los beneficios del Cooperativismo quedaban desde esos entonces absolutamente demostrados, ya que a partir de esa experiencia comenzaron a aparecer en todo el mundo otras similares, llegando a ser realmente universales, porque no reconocen las fronteras que dividen al planeta y cumplen exitosamente sus funciones tanto en el sistema capitalista como el comunista”¹.

- **Las Cooperativas en el mundo.**

“Posteriormente, en Francia se originan las de producción. Las de créditos nacen en Alemania. Luego, a finales de ese mismo siglo, el cooperativismo

¹ Información proporcionada vía Webmail por “Cooperativa Eléctrica limitada de Puerto Madryn” (SERVICOOP), Argentina.

llegó a Latinoamérica con los torrentes de inmigrantes europeos a Argentina, Uruguay y Sur de Brasil. En ese momento el movimiento se bifurcaba en dos grandes tendencias ideológicas. Una, la utópica representada por Charles Gide y su “República Cooperativa”. Otra, la pragmática, que se fundamentaba en las cajas Raiffeisen de Alemania y en la herencia de la cooperativa de Rochadle, modelos estos que buscaban mejorar las condiciones de vida de los trabajadores a través de cooperativas de consumo, ahorro y crédito.

El grupo más desarrollado en lo que a cooperativismo se refiere está constituido por los países del sur: Argentina, Uruguay, Sur de Brasil y Chile. En éste último, el cooperativismo fue desarticulado durante la dictadura del ex presidente, Augusto Pinochet. El segundo grupo está conformado por: México, Costa Rica y Puerto Rico, cuyo cooperativismo consiguió ciertos niveles de crecimiento. El tercer grupo está integrado por los países Andinos: Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia. Estos, aparte de los Centroamericanos, exceptuando a Costa Rica y los países del Caribe, con omisión de Puerto Rico. En estos países el cooperativismo llegó a partir de 1930 por lo que se hace un sistema aún nuevo, además de que, básicamente se ha limitado al ahorro, crédito y al consumo como áreas de producción.

Vale la pena destacar el caso de la Guyana, antigua colonia inglesa, en donde algunos mandatarios progresistas han intentado impulsar un modelo socialista, fundamentado en cooperativas. De ahí que su nombre oficial sea República Cooperativa de Guyana. No obstante, su falta de estabilidad política y la carencia de reformas, en este ámbito, al igual que en el social y económico han abolido la implementación del cooperativismo”².

² Ibídem

- **Movimiento Cooperativo Latinoamericano.**

“La historia del movimiento cooperativo latinoamericano se divide en cuatro grandes momentos:

De finales del siglo XIX a 1930.

En esta etapa se inicia y se desarrolla el cooperativismo en los países australes: Argentina, Brasil, Uruguay y Chile promovido por inmigrantes europeos. Especialmente franceses, alemanes y suizos.

A partir de la gran depresión de 1930 a 1960.

Como resultado de la gran depresión económica iniciada en la bolsa de Nueva York a finales de 1929, sus repercusiones se materializaron en América Latina desde los comienzos de 1930. Fue entonces, bajo la orientación del gobierno norteamericano y las uniones de crédito cooperativas estadounidenses, cuando los gobiernos latinoamericanos se propusieron fomentar el cooperativismo.

Es a raíz del fenómeno de la gran depresión de 1930 cuando se inicia el cooperativismo en la mayoría de los países andinos: el Caribe y Centro América. Bajo ese primer aliento nacerían cooperativas de consumo, ahorro y crédito promovidas por el Estado, patronos y organizaciones religiosas.

En 30 años, los resultados fueron inconsistentes y precarios con pequeñas cooperativas carentes de principios doctrinarios y de ideología cooperativa, con poco radio de acción y menor dominio sobre comunidades. Finalmente, escasa contribución de otras actividades cooperativas.

Fomento de Cooperativas Agrarias (1960-1970)

En este lapso se promueven iniciativas tendientes a impulsar programas de reforma agraria con base en cooperativas de producción, suministro de insumos y comercialización. Durante esta época, se plantearon programas de reforma agraria que circunscribían la viva participación de cooperativas en la mayoría de los países latinoamericanos. Dichos programas fueron de tipo secundario. Es decir, no apuntaban a quebrar la estructura latifundio-minifundio imperante pues recaían sobre: tierras excedentes de los grandes latifundios con presencia de conflictos sociales, regiones marginales o de colonización o sobre territorios atrasados con presencia predominante indígena.

El periodo Neoliberal.

Esta etapa comenzó entre las décadas de 1970 y 1980 con la admisión del neoliberalismo como propuesta para la Modernización de Estados y Sociedades. Esto, gracias a la globalización económica y al poder regulatorio de las leyes del mercado con la consecuente apertura de las economías nacionales hacia el mercado mundial y la libre circulación de capitales y mercancías.

Durante la implantación del modelo neoliberal, el cooperativismo fue uno de los medios sociales más afligido. Esto se debe, en primer lugar, por su debilidad doctrinaria e ideológica. En segundo lugar, a la agresiva competencia entre cooperativas por ganar clientela, y por último, la falta de cambios estructurales para institucionalizar al cooperativismo”³.

³ Rodrigo Mogrovejo, Alberto Mora y Philippe Vanhuynegem, El cooperativismo en America Latina, Organización mundial de trabajo, 2012.

La evolución.

“El cooperativismo ha sido probado en las más diversas actividades y disciplinas. Para todas las cooperativas es fundamental el voto de los cooperativistas, asociados libremente y por propia voluntad, ya que cada uno de los asociados es sin duda el nervio impulsor del movimiento. Pero ese mismo crecimiento que hizo que las cooperativas fueran adquiriendo importancia y haciendo más complejo su funcionamiento por las modernas técnicas de producción y distribución el ejercicio original de la “democracia directa” debió convertirse en “democracia indirecta”, actuando los cooperativistas por medio de representantes en quienes delegan los derechos de intervenir en las asambleas y consejos administrativos. Las cooperativas conservan una premisa ética de solidaridad intransferible: cada socio nuevo goza de los mismos beneficios que los socios fundadores, aun cuando los iniciadores tuvieron a su cargo crear la infraestructura de la institución e incorporaron los bienes de cuyos beneficios van a disfrutar todos los socios, en igualdad de condiciones.

Además, la capacitación y especialización en temas cooperativos se ha hecho una necesidad insoslayable para los cooperativistas para el mantenimiento y expansión de cada institución. Y para asegurar esta Educación Cooperativa, los estados nacionales que han comprobado los beneficios de todo orden que el sistema trae a las comunidades han incorporado la teoría y práctica del cooperativismo como materias de programas de estudio en los todos los niveles de educación formal. Queda en cada cooperativista comprobar las ventajas y trabajar en pos de difundir y acrecentar este sistema”⁴.

⁴ Información proporcionada vía Webmail por “Cooperativa Eléctrica limitada de Puerto Madryn” (SERVICOOP), Argentina.

2. Antecedentes del Cooperativismo en El Salvador.

En El Salvador, el cooperativismo está vinculado al desarrollo de las ideas liberales de Europa, que se vuelven un elemento que explican las acciones sociales de este país.

El desarrollo del cooperativismo en El Salvador, se ha dividido en cuatro fases, las cuales se pueden ubicar en las siguientes fechas:⁵

- ***Primera Fase (1860-1948)***

En esta etapa se dan los inicios del cooperativismo con la fundación de “la Concordia”, en 1860, primera sociedad mutualista de artesanos, luego en 1896, dado el panorama económico y social de esa época, se implanta en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, la cátedra de cooperativismo como materia obligatoria. En 1904 se institucionalizan a nivel jurídico las cooperativas, en un capítulo especial del Código de Comercio. Algunas de las cooperativas que se organizaron durante esta fase fueron:

- ✓ Cooperativas de Zapateros de Cuesta del Palo verde
- ✓ Cooperativa de la Sociedad de Obreros de El Salvador Federada
- ✓ Cooperativa de Ahorros La Economía de R.L.
- ✓ Cooperativa de Auxilios y Fondo Mortuario
- ✓ Cooperativa de Panaderos de Cojutepeque y Valle Jiboa.

- ***Segunda Fase (1949-1968)***

Durante este período, el movimiento cooperativo recibe apoyo estatal y de organismos internacionales, ya que la Constitución Política de El Salvador

⁵ Varios, Cooperativas en Centro América: Historia y Marco Jurídico, IV Conferencia de Federación de Universidades de América Central y Panamá, UCA, primera Edición, marzo 1979, pp.96-101

establece promover el desarrollo de las cooperativas, iniciando dicho apoyo con la creación de la sección de educación obrera del Ministerio de Trabajo (1950), creación del Departamento de Fomento Cooperativo Escolar y el curso semestral de Educación Cooperativa (1952), creación de la sección de Fomento de Cooperativas Agropecuarias en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (1957), Fundación de la Administración de Bienestar Campesino (1962), luego el programa de Asistencia CUNA/ AID, organiza 49 Cooperativas de Ahorro y Crédito. Las Cooperativas que se organizaron en esta fase fueron:

- ✓ Cooperativa Lechera de Oriente
- ✓ Cooperativa Ganadera de Sonsonate
- ✓ Fundación de la Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L, entre otras.

Durante esta fase prevaleció la asistencia hacia la población Agropecuaria, y al mismo tiempo se promueve y financian Cooperativas de Ahorro y Crédito con apoyo de los Estados Unidos.

- ***Tercera Fase (1969-1979)***

En este periodo el Movimiento Cooperativo ya ha alcanzado cierto grado de desarrollo, y se inicia con la promulgación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), por decreto No. 559 el 25 de noviembre de 1969.

El 9 de junio de 1970, por decreto No. 20, el poder ejecutivo en el Ramo de Hacienda, promulga el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

El 25 de junio por el acuerdo No.163, el poder ejecutivo en los Ramos de Trabajo y Previsión Social, de Economía y de Agricultura y Ganadería,

aprobaron el Reglamento para designar representantes de las Asociaciones Cooperativas ante el Consejo de Administración del INSAFOCOOP; el 18 de abril de 1972, se aprueba el Reglamento Interno del INSAFOCOOP. Al final de este periodo surgen dos federaciones:

- ✓ La Federación de Asociaciones Cooperativas de la Industria de Transporte de El Salvador
- ✓ La Federación de Asociaciones Agropecuarias de El Salvador.

- **Cuarta Fase (1980-la actualidad)**

A principios de los años ochenta, El Salvador comienza a experimentar una de las peores crisis económicas la cual se manifiesta a finales de los 70 (entrando a los 80's), traducida en crisis política cuya expresión en los sectores era la existencia de fuertes organizaciones de masas. Pedro Juan Hernández Romero, investigador del cooperativismo en El Salvador señala que:

“Esta situación provoca el golpe de estado de octubre de 1979 y la instauración de una Junta Revolucionaria de Gobierno que plantea la necesidad de estructurar reformas: la Reforma Agraria, la Reforma Bancaria, la Reforma al Comercio Exterior, apoyándose en la Organización de Asociaciones Cooperativas como instrumento idóneo para llevar adelante la Reforma Agraria”⁶.

Habiéndose organizado Cooperativas; estas quedaron amparadas en la Ley de Asociaciones Agropecuarias en una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con fines de agilizar la organización y la legalización para que pudieran ser sujetas de crédito.

⁶ Hernández Romero, Pedro Juan, La Situación Actual del Cooperativismo en El Salvador, Universidad de El Salvador, UES-INVE 1991, p.8

3. Definición, función, importancia y simbología de las Asociaciones Cooperativas.

- **Definición.**

“Son grupos de personas cuyo objetivo es realizar en común actividades de ahorro, crédito, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas.”⁷

“Es una Asociación de personas que existen bajo Razón Social o Denominación, de Capital Variable e ilimitado, dividido en cuotas o participaciones sociales, cuya actividad social se presenta exclusivamente a favor de sus asociados, por medio de una empresa común dirigida por ellos mismos los que responden limitadamente por las operaciones sociales”⁸.

“Es una Asociación autónoma y voluntaria de personas que, para satisfacer necesidades sociales y económicas comunes se constituye en una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”⁹.

Al respecto, la Ley General de Asociaciones Cooperativas, también da una definición de Cooperativa: “Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción y participación”¹⁰.

Por todo lo anterior el grupo de investigación define a la asociación cooperativa como: Un grupo de personas que se han unido de forma libre y voluntaria para

⁷ Definición según Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.(ISDEM)

⁸ Posada Sánchez, José Humberto, Sociedad y Asociaciones Cooperativas, Tesis Doctoral, UES, 1975, p.13

⁹ INSAFOCOOP, Unidad de Gestión Nacional- El Salvador, op. Cit. P. 1

¹⁰ Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Art. 1, p.8

satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, mediante la organización de propiedad conjunta y de gestión democrática.

- **Función.**

Las asociaciones cooperativas, además de una función económica, tienen una función social que implica la realización de prácticas empresariales responsables y una gestión sostenible.

Las cooperativas son una apuesta decidida por el bienestar común de las personas, la protección del medio ambiente, el estímulo de los principios democráticos y la promoción de unos valores, los principios cooperativos, que favorecen el desarrollo de una sociedad más igualitaria y de un sistema social más justo.

- **Importancia.**

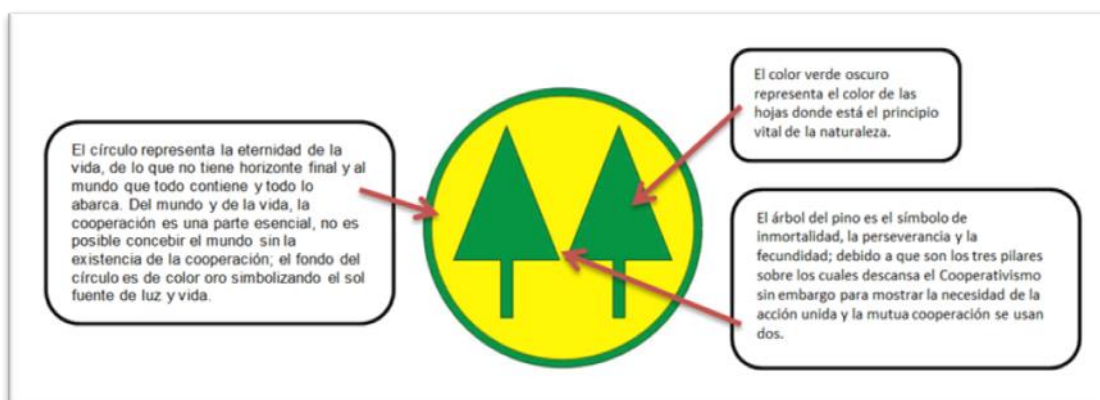
Permite a las Asociaciones perfeccionarse cada vez más hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas. Y así, por ejemplo, si los intermediarios encarecen los artículos de consumo, varias personas se asocian cooperativamente, instalan un almacén y adquieren esos mismos artículos a mejor precio y en condiciones de calidad más satisfactorias, creando así lo que se conoce como cooperativa de consumo; igualmente, si los agricultores son víctimas de las maniobras monopolistas, se unen, forman cooperativas agrarias y comercializan e industrializan por sí mismos su producción, obteniendo también mejores precios y mejores condiciones de pago.

Por ello, si las personas no poseen los recursos para producir sus productos de consumo deben actuar en equipo, lo cual se logra por medio de las cooperativas.

- **Simbología.**

El símbolo del Cooperativismo consiste en dos pinos unidos entre sí y encerrados en un círculo verde sobre fondo amarillo que representan las ideas que dan razón de ser al Cooperativismo, como filosofía de vida en todo el mundo tal como se muestra en la Imagen N° 1, que se ha realizado con base en datos obtenidos del Instituto Salvadoreños de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP (2011), “Símbolos Cooperativos”.

Imagen N° 1



Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

Imagen N° 2



En el año de 1923 en Gante, Bélgica, en el Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), por iniciativa del gran cooperador francés Charles Gide, resolvió que debería existir una bandera del cooperativismo con los siete colores del espectro. Gide luchó como nadie para mantener viva la idea haciendo resaltar que la concepción original de la bandera con los siete colores del arco-iris emanaba de ese genio y precursor de la cooperación en Francia, Charles Fourier, quien ya la había adoptado para su comunidad ideal el familisterio, como signo de unidad en la diversidad. La primera propuesta fue presentada en el año 1896 por L. Bernardot, delegado del Familisterio de Guisa, en el Segundo Congreso de la ACI celebrado en París. La Imagen N° 2, ha sido datos obtenidos del Instituto Salvadoreños de Fomento Cooperativos”.

4. Principios de las Asociaciones Cooperativas

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones Cooperativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.

A continuación se detallan los siete principios cooperativos¹¹.

N°	Principio	Característica
1	Membrecía Abierta y Voluntaria.	Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestos a aceptar responsabilidades como Asociados, sin discriminación de raza, sexo, religión y política.
2	Control Democrático de los Miembros.	Las Cooperativas son organizaciones administradas democráticamente por los Asociados, quienes además participan activamente en el establecimiento de políticas y la toma de decisiones.

¹¹ (INSAFOCOOP), I. S. (12 de Abril de 2012). Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). Recuperado el 09 de Mayo de 2012, de www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_conten&view=article&id=84&Itemid=142

3	Participación Económica de los Miembros.	Los Asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus Cooperativas y lo administran de manera democrática, lo cual se hace propiedad común de la Cooperativa.
4	Autonomía e Independencia	Las Cooperativas son entidades autónomas de autoayuda y administradas por sus Asociados; no obstante si se firmaren acuerdos o se consiguen recursos de fuentes externas, debe hacerse en términos que aseguren la Administración democrática por parte de los Asociados de la misma, manteniendo la autonomía.
5	Educación, Formación e Información.	Las Cooperativas brindan educación y capacitación a los Asociados, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus Cooperativas.
6	Cooperación entre Cooperativas.	Las Cooperativas sirven a sus miembros a través del trabajo conjunto para el fortalecimiento cooperativo, brindando además la colaboración y apoyo eficaz entre estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7	Compromiso con la Comunidad.	Las Cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

5. Valores de las Asociaciones Cooperativas.

Las Asociaciones Cooperativas son organizaciones, en las cuales el recurso humano desarrolla las actividades poniendo en práctica los valores dentro de la misma, donde la integridad y valores éticos que comprende el ambiente de control, son desarrollados con base en seis valores del Cooperativismo³, los cuales fueron aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el año de 1995; se detallan a continuación¹².

N°	Valor	Característica
1	Ayuda	Se pasa de la ayuda mutua al concepto de valor "autoayuda"; Es decir que además, de que dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas, se hace necesario que cada persona pueda esforzarse por controlar su destino (ayudarse a sí mismo/a).

¹² ibídem

2	Igualdad	Es la existencia de oportunidades entre Asociados/as con base a derechos y obligaciones con la Cooperativa; así como también con las ganancias que se reciban en concepto de transacciones con la misma, estimulando con el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada Asociado(a) sin discriminación alguna.
3	Solidaridad	Se da internamente, a través de los Asociados, ya que las Cooperativas poseen un interés mutuo.
4	Equidad	Se orienta a que todos los Asociados tengan igual participación dentro de la Cooperativa e igual noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea el caso.
5	Responsabilidad	Este valor va inmerso en la dignidad humana, y como Asociado de la Cooperativa, se brinda un servicio de calidad a sus propios dueños; es decir cada uno de los Asociados/as responde por sus propios actos.
6	Democracia	Es un valor, mediante el cual se incluyen las normas democráticas que rigen a las Asociaciones Cooperativas; sin embargo los Asociados mantienen el control de la Cooperativa.

6. Clasificación de Asociaciones Cooperativas

“Se dan diferentes formas o criterios para clasificar a las asociaciones cooperativas; pero para efectos de estudio se clasifican de acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas, que toma como base la actividad económica a la que se dedican, así”¹³

- **Asociaciones Cooperativas de producción.**

Estas son las que están integradas por productores que se asocian para transformar o vender de manera común sus productos. Entre las asociaciones cooperativas de producción existen:

- ✓ Producción Agrícola.
- ✓ Producción Pecuaria.
- ✓ Producción Pesquera.

¹³ Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Op.cit, Art. 7-12

- ✓ Producción Agropecuaria.
- ✓ Producción Artesanal.
- ✓ Producción Industrial y Agroindustrial.

- **Asociaciones Cooperativas de vivienda.**

Estas se dedican a la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas, así como mejorar las que ya están hechas a través de la ayuda mutua y esfuerzos propios, con el objetivo de venderlos o arrendarlos a sus asociados. Para ello se valen del financiamiento alternativo de las asociaciones de ahorro y préstamos en términos hipotecarios.

- **Asociaciones Cooperativas de servicio.**

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

Las asociaciones cooperativas de servicio son:

- ✓ De Ahorro y Crédito
- ✓ De Transporte
- ✓ De Consumo
- ✓ De Profesionales
- ✓ De Seguros
- ✓ De Educación
- ✓ De Aprovisionamiento
- ✓ De comercialización

B. Generalidades del municipio de Cojutepeque¹⁴.

1. Antecedentes.

Esta población, cabecera departamental de Cuscatlán, fue fundada por indios yaquis o pipiles en tiempos inmemorables, pues como tal ya existía en los duros momentos de la conquista española.

Su nombre autóctono significa literalmente Cerro de Las Pavas, que aún conserva, en su versión al castellano, la eminencia volcánica a cuyas faldas se fundó esta población.

El nombre Cojutepeque viene de dos voces o raíces del idioma nahuat, a saber: coju, pava; tepec, cerro, montaña, localidad. El significado del nombre que se expone en este artículo está apoyado en una cita tomada de un informe gubernamental de Suchitoto, 15 de enero de 1860, que dice: Relativamente a Cojutepeque es de nombre indígena y quiere decir, Cerro de Pavas, según la opinión de los habitantes de aquella ciudad.

2. Título de ciudad.

La villa de Cojutepeque obtuvo el título de ciudad leal, por Decreto Ejecutivo expedido el 20 de noviembre de 1846. Respecto a este suceso, en un informe municipal de Cojutepeque, de 24 de diciembre de 1859, se dice que: “El título de Ciudad leal le fue otorgado el 10 de noviembre de 1846 por el Supremo Gobierno del Estado, siendo Presidente el Licenciado Eugenio Aguilar y Ministro el finado don José María San Martín, en justa recompensa de la lealtad con que sirvieron al Gobierno aquellos vecinos para derrocar la administración de Malespín (General Francisco Malespín).

¹⁴ <http://www.cojutepeque.gob.sv/alcaldia-municipal/historia>

3. Cojutepeque capital interina.

El 17 de abril de 1854 un macro sismo destruyó completamente a la ciudad de San Salvador, capital del Estado, y esto obligó al Presidente Don José María San Martín a expedir, el día siguiente, en el pueblo de Soyapango, el célebre decreto en virtud del cual se trasladó interinamente a la ciudad de Cojutepeque la sede del Gobierno. Cojutepeque fue la capital interina de El Salvador hasta el 28 de junio de 1858 fecha en que el Senador don Gerardo Barrios, a la sazón Encargado del Supremo Poder Ejecutivo, emitió en esta ciudad un Decreto ordenando la traslación de las autoridades a la antigua ciudad de San Salvador, lo que se efectuó el día siguiente.

4. Geografía.

La ciudad de Cojutepeque es la cabecera del Departamento de Cuscatlán. Se encuentra ubicada a 34 Kms. al oeste de la Capital de El Salvador -San Salvador-, con una elevación promedio de 870 Mts. sobre el nivel del mar. Cojutepeque limita al norte con los municipios de Monte San Juan y Santa Cruz Michapa, al Nor-este y Este con los municipios de Carmen, San, y Candelaria. Al sur-oeste con el Lago de Ilopango y el municipio de San Pedro Perulapán, y al Oeste por el Municipio de Santa Cruz Michapa.

El Municipio de Cojutepeque cuenta con una población aproximada de 55,985 habitantes, con una densidad poblacional de 1,781 habitantes por km². Administrativamente Cojutepeque tiene un área de 31,43 km², de los cuales 29.22 Km² corresponden al área rural y 2.21 Km² a su zona urbana; el municipio se divide en 7 barrios (El Calvario, El Centro, San Nicolás, San José, San Juan, Santa Lucía y Concepción); 7 cantones y 9 caseríos, siendo ellos El Carrizal (El Carrizal, La Paz y El Sagrado Corazón), Jiñuco, Cujuapa, La Palma, Los Naranjos, Ojos de Agua y Madre Cacao.

C. Generalidades de ACOPASS de RL. ¹⁵

1. Historia.

A raíz de los terremotos del año 2001, que afectaron la Ciudad de Cojutepeque y el País en general, la Fundación Senderos de Esperanza FUNDESENDAS busca manera para ayudar y solidarizarse con las personas de escasos recursos, que viven de sus pequeños negocios y que a veces son víctimas de los usureros prestamistas de dinero a altas tasas de interés.

Fue así como se pensó en el proyecto de ACOPASS de R.L. para ayudar a estas personas. Esta inicia con 50 asociados en el 2001 a la fecha son más 2700.

2. Misión.

Somos la mejor alternativa de ahorro y crédito que fomenta el progreso de nuestros asociados en lo económico, social, cultural, elevando así su calidad de vida, promoviendo el desarrollo de nuestro país

3. Visión.

Convertirnos en la institución financiera más solidaria e importante, que brinde atención esmerada, eficiente y oportuna a nuestros asociados.

4. Valores.

Honestidad	Progresista	Organización
Transparencia	Responsabilidad.	puntualidad
Eficiencia	Solidaridad	Firmeza

¹⁵ Proporcionado por la Gerencia de ACOPASS de RL

5. Organigrama.



Organigrama elaborado por la gerencia de ACOPASS de RL

- ***Asamblea General de Asociados.***

Es la autoridad máxima de la cooperativa; celebrara sus sesiones en su domicilio. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conforme o no siempre, que hubieren tomado de conformidad con la Ley, sus reglamentos y estatutos

- ***Consejo De Administración.***

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados

- ***Junta De Vigilancia.***

Es la que ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la Cooperativa.

- ***Comité Crédito.***

Es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentados por los Asociados, respetando las normas prestatarias establecidas. Estará integrado por un presidente, un secretario, y un vocal nombrado por el Consejo de Administración para un periodo de un año prorrogable para un periodo más.

- ***Comité Educación.***

Es comité de educación estará integrado por cinco miembros propietarios y cinco suplentes nombrados por el Consejo de Administración para un periodo de un año prorrogable.

- ***Gerencia.***

El Consejo de Administración podrá nombrar uno o más Gerentes. El gerente será el administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros; ejercerá sus funciones bajo la dirección del consejo de administración y responderá ante este del buen funcionamiento de la cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la Cooperativa y ejecutará los acuerdos, resoluciones y reglamentos de dicho órgano.

D. Unidad de Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los tramites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, planillas de personal y prestaciones de ley.

“A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de recursos humanos. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. El departamento de recursos humanos gradualmente lleva a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización.”¹⁶

1. Administración de Recursos Humanos.

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”¹⁷

“Administración de Recursos Humanos es un campo, sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias

¹⁶ William B. Werther, Administración de recursos humanos (El capital humano de las empresas), sexta edición, Mc Graw Hill.

¹⁷ Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos (enfoque latinoamericano), Quinta Edición, Pearson.

y las situaciones en razón de diversos aspectos como: La cultura que existe en las organizaciones, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, y el estilo de administración utilizado”¹⁸.

“Administración de Recursos Humanos es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones, las personas a fin de lograr una capacidad distintiva para éstas”¹⁹.

“Administración de Recursos Humanos es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”.²⁰

“Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales”.²¹

Por lo anterior como grupo de investigación se llegó a la conclusión que La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al reclutar, seleccionar, mantener y desarrollar al recurso humano necesario para el cumplimiento de los objetivos.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc – Graw Hill, México 2009, Página 7.

¹⁹ Serrano, Alexis, Administración de Personas Página 6,

²⁰ Werther, Jr. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición, Mc Graw Hill. México 2000.

²¹ Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 2000

2. Políticas de la administración de Recursos Humanos

“Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” ²².

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

Políticas de alimentación de recursos humanos.

Políticas de aplicación de recursos humanos.

Políticas de mantenimiento de recursos humanos.

Políticas de desarrollo de recursos humanos.

Políticas de control de recursos humanos.

3. Objetivos de la administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

²² Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, segunda edición, Mc Graw Hill.

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.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

4. Funciones de la administración de Recursos Humanos

“Las funciones que se desarrollan en La Unidad de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique en la entidad”.²³

En las empresas pequeñas, las funciones de esta Unidad se ejecutan en pocas secciones y con frecuencia algunas tareas encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías etc. En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

A continuación, las funciones que realiza la mayoría de La Unidad de Recursos Humanos:

- **Proceso empleo**

A través del proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

²³ Mondy, Noé, Dessler, Robbins y Judge, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2010

El análisis de puestos: es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo.

La planeación de recursos humanos (PRH): es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal.

El reclutamiento: es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.

La selección: es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.

- **Desarrollo de recursos humanos**

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la administración de Recursos Humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (C y D).

La capacitación: está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.

El desarrollo: implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance.

La planeación de carrera: es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.

El desarrollo de carrera: es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran.

El desarrollo organizacional (DO): es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas

La evaluación del desempeño: es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo.

- **Compensaciones y prestaciones**

Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El término *compensación*, incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:

Sueldo: el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.

Prestaciones: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.

Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

- **Seguridad social y salud**

La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

- **Relaciones laborales con empleados**

La ley exige a las empresas de negocios que reconozcan a un sindicato y negocien con él de buena fe si los empleados de la empresa desean que el sindicato los represente. En el pasado, esta relación era una forma de vida que muchos empleadores aceptaban. Hoy a la mayoría de las empresas les gustaría tener un ambiente sin sindicatos. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva.

- **Investigación de recursos humanos**

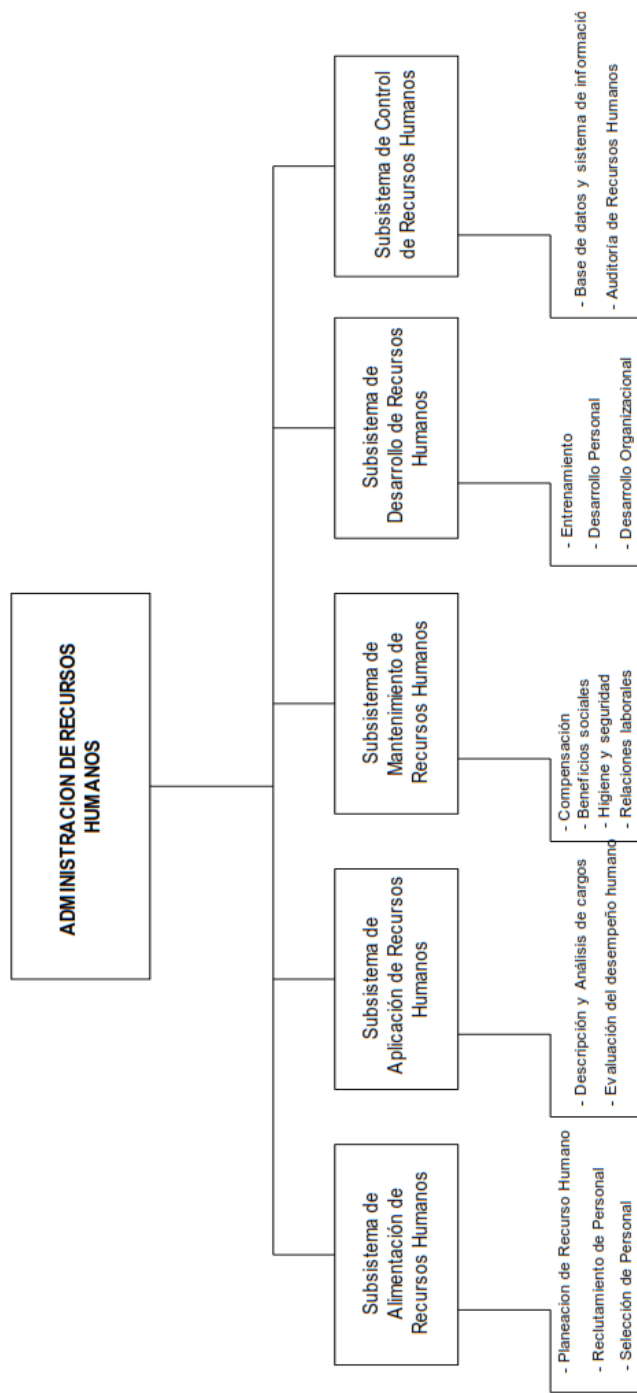
Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la administración de Recursos Humanos, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. Puede detectar las causas y posibles soluciones, ya que es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

5. La Administración de Recursos Humanos como proceso.

La administración de recursos humanos consta de subsistemas independientes, que están estrechamente interrelacionados entre sí.

Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente, la cual se esquematiza de la siguiente manera:

Esquema de la administración de recursos humanos como proceso.



Fuente: Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición.

- ***Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos.***

Este subsistema describe el proceso de suministro de personas de una empresa, la cual implica todas las actividades relacionadas con la previsión, reclutamiento y selección de personal, y de esa manera contar con personal idóneo a los puestos de trabajo.

Planeación del Recurso Humano

La planeación del recurso humano “Es el proceso para determinar la necesidad de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer esas necesidades y llevar a cabo los planes de una empresa”.²⁴

Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan, así como la colocación y tiempo de la fuerza de trabajo. En vista que la planeación ha sido un proceso esencial de la administración, la planeación del recurso humano se torna muy importante cuando las empresas proyectan realizar fusiones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación, ya que la utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza al azar. Una eficacia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones, la falta de dicha planeación puede incurrir en varios costos. Además, la falta de ésta dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional, ya que le puede ayudar a mejorar sus habilidades hacer usos de capacidades y llevar al máximo su potencia.

Las empresas utilizan la planeación de recursos humanos para mejorar su eficacia y productividad en un largo período, el cual se debe planear con

²⁴ Sikula, Andrew T. Administración de Recursos Humanos en empresas. 1ª Edición. Editorial Limusa. México. 1979. Pág.57.

abastecimiento permanente de empleados, ejecutivos, técnicos y obreros calificados, para satisfacer las necesidades cambiantes y crecientes e incrementar la productividad y la responsabilidad social.

Reclutamiento del recurso Humano

El reclutamiento, se considera como aquella fase mediante la cual se atraen candidatos idóneos a cada puesto. Puede definirse como: “El conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.²⁵

Por lo antes mencionado, el reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita. El reclutamiento de personal en una empresa constituye un proceso importante para reclutar personal idóneo, ya que este proceso debe disponer de información precisa y continua con respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de trabajo.

Fuentes de Reclutamiento

Interna

Algunas empresas tienen como política cubrir las vacantes a través de promociones o transferencias de su personal, para aprovechar la inversión que se ha realizado en los mismos. Por lo tanto, es necesario que se busquen individuos con capacidad de poder ascender en el futuro para su mejor desarrollo.

Entre sus ventajas están:

²⁵ Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. Pág. 208.

- Trae un mejor aprovechamiento de dicha inversión.
- Permite conocer más a los empleados en cuanto a sus habilidades técnicas y administrativas.
- Es más económico.
- Es más rápido.

Entre sus limitantes se tienen:

- En ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieran capacitación y experiencia especializada.
- Puede generar un conflicto de intereses entre los empleados.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directivas de la organización.

Externa

El reclutamiento externo se debe a que en ciertos casos hay vacantes que quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para ciertos puestos.

Existen diversas técnicas de reclutamiento externo entre las cuales se encuentran:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente.
- Candidatos recomendados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios colocados en la empresa.
- Contactos con instituciones educativas.
- Agencias de reclutamientos
- Anuncios en diarios, revistas, etc.

Entre sus ventajas están:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
- Entre sus limitantes están:
 - Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
 - Es menos seguro que el reclutamiento interno.

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios.

Selección del Recurso humano

La selección del personal forma parte del proceso de alimentación o provisión de personal, que viene luego del reclutamiento. La selección de personal se vuelve el objetivo específico del reclutamiento que le suministra la materia prima, la que consiste en "escoger entre las 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".²⁶ La selección de personal es importante por tres razones:

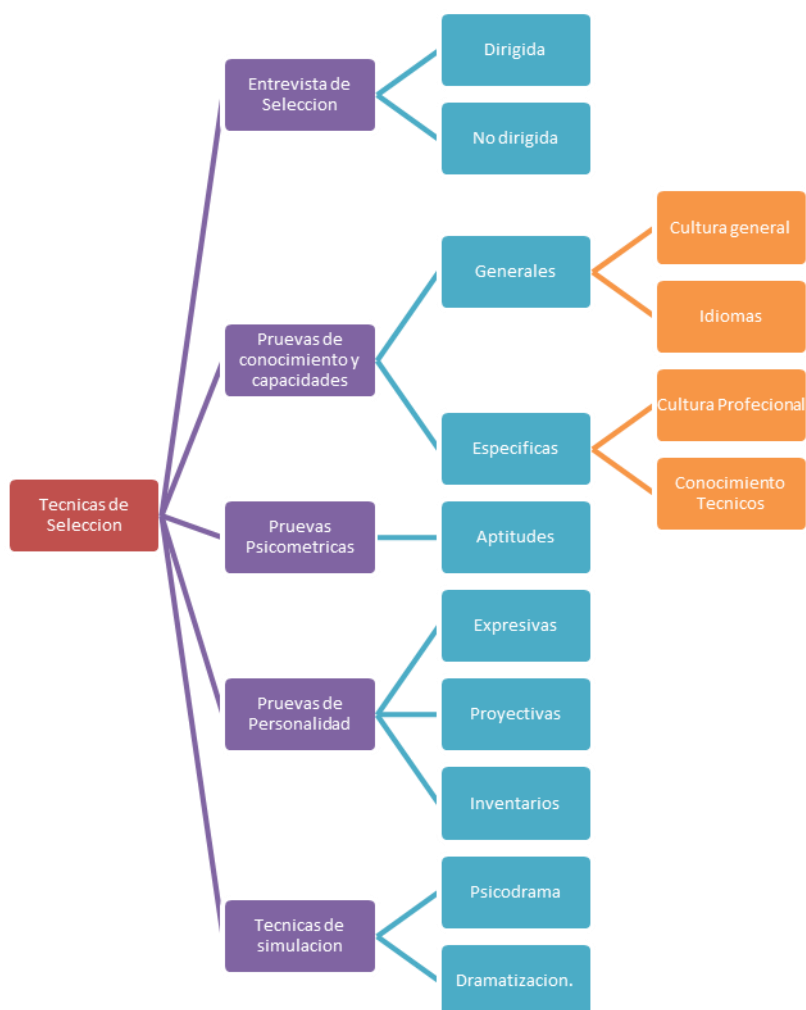
- “El desempeño del gerente, dependerá en parte del desempeño de los subordinados con las características adecuadas.
- La selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994. Pág. 238 – 239.

- Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.”²⁷

Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Se clasifican en cinco grupos:



²⁷ Dessler, Gary. Administración de Personal. 6ta Edición. EditorialPrentice

- ***Subsistema de Aplicación.***

El recurso humano después de ser reclutado y seleccionado se debe integrar a la organización designándolo a su cargo y posteriormente evaluarlo en cuanto su desempeño. A continuación, se describen las actividades de este subsistema.

Análisis y descripción de puesto.

Se define la Descripción de puestos como una "lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, y es producto de un análisis de puestos".²⁸

Además define el Análisis de Puestos como "un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar"²⁹.

La Descripción y análisis de puestos es una herramienta muy importante, ya que tiene varias finalidades, en primer lugar, describe la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo, a la vez, incluye información sobre el equipo e instrumentos que se utiliza en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los peligros, nivel académico, adiestramiento, la escala de salarios entre otros.

Uso de la información obtenida del análisis de puesto.

La información obtenida es utilizada como base de diversas actividades que están interrelacionadas en la administración de recursos humanos, entre las

²⁸ Gary Dessler, Administración de personal, sexta edición, Pág.77

²⁹ Gary Dessler.Op.Cit.Pág.77

cuales están:

Reclutamiento y selección.
Compensaciones.
Evaluación del desempeño.
Capacitación.

Pasos en el análisis de puesto

- a. Determinar el uso de la información del análisis de puestos.
- b. Reunir la información previa.
- c. Seleccionar posiciones representativas para analizarlas.
- d. Reunir la información del análisis de puestos.
- e. Revisar la información con los participantes.
- f. Elaborar una descripción y especificación del puesto.

Métodos para recolectar información sobre el análisis de puesto.

Las entrevistas

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden realizar: Entrevistas individuales con cada empleado; entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. Cualquiera que sea el tipo de entrevista, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma.

Cuestionarios.

Este método es muy eficaz, ya que se obtiene la información de una forma rápida y menos costosa, el cual consiste en pedir a los empleados que describan sus deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.

Observaciones.

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividades físicas observables. La observación no siempre será apropiada, porque en muchas ocasiones el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental, difícil de evaluar, es por eso, que se utiliza junto con las entrevistas.

Evaluación del desempeño.

Se define la evaluación de desempeño "como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo futuro".³⁰

A través de La evaluación del desempeño, se obtiene la información con la cual se tomarán las decisiones de promociones y remuneraciones, el cual ofrece una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, esto permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación se haya descubierto.

³⁰ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 2000. Pág. 357.

- ***Subsistema de mantenimiento.***

Las empresas no sólo deben preocuparse de emplear al recurso humano de manera adecuada, sino también mantener una serie de cuidados especiales, con el fin que se encuentren satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la empresa y sentirla suya. A continuación, se describen las actividades que comprende este subsistema.

Compensación.

La compensación es la forma de pago o recompensa que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo³¹. Por lo tanto, es un factor motivacional para el empleado ya que no sólo incluye los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas, sino que garantiza estabilidad en el cargo, transferencias a posiciones que lleven a un desarrollo adicional, lo que induce al individuo a trabajar en beneficio de la empresa.

Beneficios Sociales.

Son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen, a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Entre estas se encuentran:

- En el ejercicio del cargo. (Bonificaciones, seguro de vida, préstamos de producción, entre otros.)
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa. (Descanso, restaurantes, bar, transportes, etc.)

³¹ Gary Dessler. Administración del Personal. sexta edición. Pág.401

- Fuera de la empresa. Es decir, en la comunidad. (Recreación, actividades comunitarias, etc.)

Asimismo, los beneficios sociales se pueden clasificar de acuerdo a sus exigencias, naturaleza y objetivos, entre los cuales se mencionan:

Beneficios legales: son los que exige la legislación laboral del país o inclusive por conveniencias colectivas con sindicatos.

Beneficios espontáneos: estos son concebidos por la liberalidad de la empresa y no son exigidos por la ley, tales como: las bonificaciones, seguros de vida colectivos, restaurantes, transporte, prestamos, asistencia médico hospitalaria.

Higiene y seguridad

Las empresas en la actualidad establecen 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 el ambiente físico donde se ejecutan. Además, establecen medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Esta parte es de mucha importancia, ya que el administrador infunde a los trabajadores el deseo de laborar con seguridad, para que se pueda reducir al mínimo el número de accidentes en el lugar de trabajo.

Relaciones laborales.

Estas son las relaciones de la propia empresa con las entidades que representan a sus empleados como los sindicatos. Asimismo, tienen relación directa con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos.

- ***Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos***

El elemento humano en las empresas se caracteriza por ser el único en poseer la capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, entre otros. Por tal razón las empresas cuentan con variedad de medios para desarrollar el recurso humano y de esa manera agregarles valor y capacitarlos cada vez más para desempeñar en forma eficiente sus labores. A continuación, se describen las actividades que incluye el desarrollo de recursos humanos

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."³²

Por lo anterior se puede denotar que el entrenamiento, es un proceso de aprendizaje a corto plazo que implica la enseñanza de conocimientos específicos relativos al trabajo, a la organización y el desarrollo de sus habilidades, el cual ayuda a las personas a prepararse en su cargo y así enfrentar todo ambiente dentro o fuera de su trabajo.

³² Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

Desarrollo de personal.

Los planes para lograr el desarrollo de personal, son las siguientes:

Externas

- Becas otorgadas al personal.
- Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas.
- Intercambio de ideas al visitar a otras empresas.
- Pertenencia a sociedades.
- Viajes de estudio.
- Suscripción a revistas especializadas.

Internas

- Talleres o seminarios de calidad
- Talleres de integración familiar
- Excursiones de tipo ecológico o arqueológico.

Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional "es una filosofía de la organización, es decir, un conjunto de ideas y supuestos que implican ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del ser humano en la vida, partiendo de la interrelación existente entre los motivos del individuo y la organización social."³³

El desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de ésta.

³³ Arias Galicia, Fernando L. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5ta Edición. Editorial Trillas. México .

Objetivos

- Desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse a sí mismo y que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas por cumplir.
- Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante.
- Desarrollar el proceso de planificación sistemática en todos los niveles.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Crear condiciones en las cuales el conflicto puede surgir libremente para que este sea manejado y resuelto.
- Buscar mayor cooperación y menos competición entre los equipos que constituyen la empresa.

- ***Subsistema de control de Recursos humanos.***

Las empresas se caracterizan por contar con planes determinados para alcanzar sus objetivos, lo cual fijan misiones y establecen estrategias, por lo que es necesario que haya un control en las mismas. A continuación, se describen las actividades del control de los recursos humanos:

Base de datos

“Una base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. Asimismo, menciona que en el área de recursos humanos las diversas bases de datos permiten obtener y almacenar datos de distintos niveles de complejidad”.³⁴

Sistema de información de Recursos humanos.

Es un conjunto de elementos interdependientes, es decir, subsistemas asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones. El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos, siendo el objetivo final suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere de análisis y evaluación de la empresa o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

Auditoria de recursos Humanos

Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas, siendo un sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Asimismo, permite relacionar la calidad de la administración del recurso humano con los diferentes indicadores de la eficiencia de la organización. Las Auditorias pueden ser efectuadas por

³⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recurso Humanos. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 2000.

agentes externos o bien por los mismos directivos y son de importancia realizarlas por que ayuda a la empresa a evaluarla objetivamente debido a que se fundamenta en los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura que tiene a su cargo la administración del recurso humano, conllevando a detectar áreas de oportunidad para introducir cambios, con el fin de incrementar la efectividad del recurso humano.

Pasos de una Auditoria de Recursos Humanos.

1. Determinación del Campo a auditar.
2. Determinación de las fuentes de información, que se encuentran en los mismos procesos de administración de recursos humanos (alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos).
3. Se procesan los datos estadísticamente y se comparan con los objetivos fijados.
4. Elaboración del informe total de auditoria.

E. Desempeño laboral.

“El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral”³⁵

1. Definiciones

“El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma”³⁶

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo”³⁷.

Por lo tanto, como grupo se llegó a la conclusión que desempeño laboral es el ejercicio de las actividades y funciones laborales asignadas haciendo un uso óptimo de los recursos

2. Importancia

La importancia del desempeño laboral radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, si no que depende de las percepciones que él tenga de esos factores.

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

³⁶ <https://www.gestiopolis.com/seleccion-de-personal-y-evaluacion-del-desempeno-teoria-y-caso-geocuba/>

³⁷ https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral

3. Aspectos que caracterizan el desempeño laboral.

En el desempeño laboral el empleado manifiesta competencias alcanzadas como las siguientes:

- ✓ Conocimientos
- ✓ Habilidades
- ✓ Experiencias
- ✓ Sentimientos
- ✓ Actitudes
- ✓ Motivaciones

Que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de las organizaciones.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado, el comportamiento, la disciplina, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo. Y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

4. Optimización del desempeño laboral

La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben

contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno.

5. Prácticas que afectan el desempeño laboral

Existen actividades que impiden desarrollar de manera eficiente las tareas y esto se ve reflejado en el bajo rendimiento de los empleados. Los principales problemas están asociados a un inadecuado manejo de tiempo y a la falta de planeación sobre los trabajos que se realizarán a lo largo de la jornada laboral.

Los empleados tienden a tener muchos malos hábitos que permiten perder tiempo y eficiencia en sus labores. Los hábitos más comunes que afectan el desempeño de los empleados:

- ✓ Aplazar tareas
- ✓ Ser impuntual
- ✓ Desaprovechar el tiempo
- ✓ Tener desorden en su agenda y falta de planeación
- ✓ Hacer reuniones largas sin objetivos claros
- ✓ Incumplir compromisos

F. Marco legal aplicable a las asociaciones cooperativas

Las asociaciones cooperativas al igual que toda entidad que se dedique al comercio, industria o a la prestación de servicios, debe cumplir con las normas o leyes que regulen, promuevan y fomenten el desarrollo de las diferentes actividades económicas. se constituyen y se desarrollan con base a principios constitucionales y están reguladas en su organización y funcionamiento por una serie de disposiciones legales, las cuales se detallan a continuación:

1. Normativa de constitución.

La siguiente normativa establece los fundamentos que representan la base para la constitución de las asociaciones cooperativas, tales como principios, requisitos, fines y prohibiciones. Además, incluye lo referente a la dirección, administración y vigilancia, que forman parte de la estructura básica que toda asociación debe tener.

MARCO LEGAL	ARTÍCULOS	CONTENIDO
Constitución de la Republica de El Salvador	Art. 7	Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito.
	Art.114	El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.
Ley General de Asociaciones Cooperativas.	Art.1-6	Las disposiciones fundamentales de las asociaciones cooperativas como formación, principios, normas, fines y prohibiciones.
	Art. 7-14	Establecen las diferentes clases de asociaciones cooperativas y la clasificación en que podrán constituirse.
	Art.15-18	Comprenden lo relativo a la constitución, inscripción y autorización para que las asociaciones cooperativas puedan funcionar oficialmente.
	Art. 19-31	Establecen los requisitos, prohibiciones para ser miembro de una cooperativa y la integración de cooperativas.
	Art.32-49	Establece como estarán integradas las cooperativas en lo referente a dirección, administración y vigilancia, que forman parte de la estructura básica que toda asociación debe tener.
	Art. 50-69	En cuanto al régimen económico: los recursos económicos-financieros con que deben contar, la forma en que deben constituirse, capital cooperativo, tratamiento de los excedentes y las clases de reservas que deben ser constituidas.
	Art. 70-74	Comprenden las obligaciones de las asociaciones cooperativas así como las exenciones y beneficios que gozan.
	Art. 77-84	Determinan las acciones procesales que son ejecutadas en caso que la asociación cooperativa sea acreedora o deudora en juicio ejecutivo.
Art. 85-92	Determinan los procedimientos a seguir para la disolución, liquidación, suspensión y cancelación de las asociaciones cooperativas; de igual forma las sanciones que serán impuestas en caso de incumplimiento a una obligación establecida.	
Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas.	Art. 1-10	El objetivo del reglamento es la constitución, inscripción y autorización para que las asociaciones cooperativas operen.
	Art. 27-54	Establecen lo pertinente a la dirección, administración y vigilancia de

		las asociaciones cooperativas en cuanto a los procedimientos, facultades, formas de integración y actividades que corresponde a cada una.
	Art. 55-74	Regulación sobre el régimen económico.
	Art. 75-130	Establecen las diferentes clases de asociaciones cooperativas.
	Art. 145-157	Establece las obligaciones de las cooperativas exenciones y beneficios.
	Art. 158-174	Establece las disposiciones sobre la suspensión, cancelación, disolución, liquidación y sanciones.
Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP.	Art. 3	Casos en que el Instituto no inscribirá a las asociaciones cooperativas en el Registro Nacional de Cooperativas.
	Art. 5	Actos que el INSAFOCOOP deberá realizar respecto a las actividades de inspección y vigilancia.
	Art. 12 Lit. d), i)	El presidente del Consejo de Administración del INSAFOCOOP, deberá autorizar los manuales de contabilidad y auditoría, también, autorizar los libros de actas, registro de asociados y de contabilidad.
Reglamento de la Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP.	Art. 19	Las Asociaciones Cooperativas podrán constituirse por lo menos con diez socios y funcionaran con sujeción a las normas que se expresen en este artículo.
	Art. 435-455	Establecen las obligaciones de los comerciantes en la parte de la contabilidad de las operaciones que realizan en cuanto a: registro, Estados Financieros y obligaciones para conservar la documentación que los respalde.
Ley contra el lavado de dinero y de activos.	Art. 2 Lit. 2	La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.
ley de intermediario financiero no bancarios	Art. 2 Lit. A	Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público

2. Normativa de cumplimiento.

Establece las obligaciones tributarias que contrae la cooperativa al momento de tomar la calidad de sujeto pasivo ante el Estado, aun cuando en ella no dé lugar al pago del impuesto, de acuerdo lo previsto en las leyes de aplicación a las asociaciones cooperativas.

MARCO LEGAL	ARTICULOS	CONTENIDO
Código Tributario.	Art. 90-91	Establecen que todo sujeto pasivo está obligado a fijar dentro del territorio de la Republica para todo efecto tributario en el acto de registro, además, están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado.
	Art. 107	Establece que los contribuyentes del impuesto del IVA están obligados a emitir y entregar, por cada operación a otros contribuyentes comprobantes de crédito fiscal. Cuando se trate de operaciones realizadas con consumidores finales, deberán emitir y entregar, por cada operación Facturas.
	Art. 109	Si el comprobante de crédito fiscal no se emite al momento de efectuarse la entrega real o simbólica de los bienes o de remitirse éstos, se deberá emitir y entregar una Nota de Remisión que amparará el tránsito de los bienes y mercadería.
	Art. 114	Establece los requisitos que deberán cumplir los documentos que utilicen los contribuyentes en sus operaciones.
	Art. 120-A	Establece que las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, deberán exigir a sus clientes o usuarios obligados a llevar contabilidad, los estados financieros, para sustentar la concesión u otorgamiento de créditos.

	Art. 120-B	Las cooperativas deberán informar a la administración tributaria por medios electrónicos con los requisitos y especificaciones técnicas que disponga, por medio de formularios que esta establezca, en el mes de febrero de cada año, sobre los valores de ingresos, costos y gastos, que se consignen en el estado de resultados y gastos, que hayan sido proporcionados por sus clientes para sustentar el otorgamiento de préstamos.
	Art. 139	Establece la obligación de llevar contabilidad formal, a todos los sujetos pasivos de conformidad a lo establecido en el código de comercio.
	Art. 141	Establece la obligación a los contribuyentes inscritos en IVA, deberán llevar los libros o registros de compras y de ventas relativas al control de dicho impuesto.
	Art. 142	Los sujetos pasivos cuyas operaciones consisten en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.
	Art.142-A y 143	Establece los requisitos que deben cumplir los registros de inventario, como también los métodos de valuación que este Código permite para su respectiva valuación como lo son: Primeras Entradas Primera Salidas, Costo promedio, Costo promedio por aligación directa y Costo según última compra, así mismo establece las formas de determinación del costo para los frutos y productos agrícolas y el ganado de cría.
	Art. 156	Establece que toda institución financiera que pague o acredite a un sujeto pasivo domiciliado en el país, intereses, premios y otras utilidades que provengan directamente de los depósitos en dinero, deberá retenerle por concepto de anticipo de Impuesto sobre la Renta el diez por ciento (10%) de dichas sumas.
	Art. 259	Régimen de infracciones y sanciones por incumplimiento de la obligación tributaria como también las sanciones adquiridas por el incumplimiento.
Reglamento de aplicación del código tributario	Art. 24	Los contribuyentes deberán inscribirse en la Administración Tributaria o en lugares que ésta disponga dentro del plazo estipulado en el Código.
	Art. 36	Los contribuyentes en IVA únicamente deberán emitir y entregar, los documentos establecidos por el Código Tributario.
	Art. 56	Tienen obligación los sujetos pasivos de proporcionar en los formularios de declaración y liquidación, toda la información que la naturaleza de cada impuesto requiera.
	Art. 60-61	Están obligados a nombrar auditor para dictaminarse fiscalmente para los períodos que comprendan un año calendario o para períodos menores a un año calendario.
	Art. 66	Los estados financieros a presentar serán los que establecen las Normas Internacionales de Contabilidad.
	Art. 73-78	Lo relacionado a la contabilidad formal que deben llevar los obligados, con el fin que puedan ser comprensibles y que estén actualizados, y determinados de la forma en que podrá ser llevada la contabilidad de forma computarizada.
	Art. 81	Regula los contribuyentes a llevar registros de control de Inventarios.
	Art. 82	Control de Impuesto IVA en conformidad al registro de los libros de ventas Contribuyentes, Ventas a Consumidores y de Compras.
Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles Y a la prestación de servicios IVA	Art. 4-7	Constituye el hecho generador del impuesto, la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales. Se resume las definiciones de bienes muebles corporales, transferencia, así como los diferentes actos comprendidos en el concepto de transferencia y el momento en que se causa el impuesto
	Art. 16	Constituye hecho generador del Impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración.
	Art. 20	Establece los sujetos pasivos o deudores del impuesto, en calidad contribuyentes al impuesto IVA.
	Art. 46	Estarán exentos del impuesto de IVA las operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por las cooperativas.
	Art. 174	Las exenciones tributarias genéricas, totales o parciales otorgadas o que se otorguen por otras leyes, no producirán ningún efecto en relación con este impuesto.

Ley de Impuesto sobre la Renta	Art. 4	Son rentas no gravables por este impuesto y excluidas del cómputo de la renta obtenida los intereses, premios y otras utilidades que provengan directamente de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, siempre que el sujeto pasivo beneficiado con estas rentas sea persona natural domiciliada titular de los depósitos y el saldo promedio mensual de los depósitos sea inferior a veinticinco mil dólares \$25,000.00.
	Art. 5	Establece los sujetos pasivos o contribuyentes, obligados al pago del impuesto sobre la Renta.
	Art. 27	Las personas naturales que obtengan rentas por intereses, premios y otras utilidades que provengan directamente de depósitos en instituciones financieras supervisadas por asociaciones cooperativas, domiciliadas en el país, están obligadas a pagar el diez por ciento (10%) del Impuesto sobre la Renta: la cual se liquidara separadamente de las otras rentas.
	Art. 29 A – 14	Costos y Gastos no Deducibles: Los intereses, comisiones y cualquier otro pago provenientes de operaciones financieras, de seguros o reaseguros celebradas por el sujeto pasivo prestatario.
	Art. 32	Son deducibles de la renta obtenida, las erogaciones efectuadas por el contribuyente como lo son las aportaciones patronales para la constitución y funcionamiento de Asociaciones Cooperativas, creadas para operar con participación de la empresa y de los trabajadores, orientada a fomentar la formación de capitales que se destinen para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de su familias.
	Art. 92	Todo el que conforme a esta ley sea sujeto del impuesto, esté registrado o no, está obligado a formular, por cada ejercicio impositivo, ante la Dirección General de Impuestos Internos, liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo.
Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta	Art. 2	Son sujetos pasivos de las obligaciones tributarias sustantivas y formales, todos aquellos que realizan y aquellos otros por quienes se realizan, actos o hechos jurídicos de contenido económico constitutivos del hecho.
	Art. 9	Serán rentas obtenidas las provenientes de: Servicios personales, Ejercicio de profesiones, Ejercicio de actividades empresariales, Utilización o explotación de bienes muebles o inmuebles, Comercialización de bienes y servicios de cualquier clase, cualquier otro producto, ganancia, beneficio, utilidad o premio que se perciba o devengue.
Ley General Tributaria Municipal	Art. 3-4	Este artículo establece quien es el sujeto pasivo de la obligación tributaria municipal y recalca que es la persona natural o jurídica que según la ley u ordenanza respectiva, está obligada al cumplimiento de las prestaciones pecuniarias, sea como contribuyente o responsable.

3. Normativa laboral.

Establece las obligaciones en calidad de patrono que la junta directiva de la asociación cooperativa debe cumplir con los asociados que laboran y el personal contratado para realizar las distintas actividades a que se dedica, según las leyes aplicables.

MARCO LEGAL	ARTÍCULOS	CONTENIDO
Código de Trabajo	Art. 22	El trabajador está obligado a reclamar del patrono el otorgamiento del contrato individual de trabajo dentro de los ocho días siguientes al día en que empezó a prestar sus servicios.
	Art. 29-30	Obligaciones y prohibiciones Obligaciones y prohibiciones de los patronos para con los trabajadores.
	Art. 58	Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido, fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la

		indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.
	Art. 177	Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.
	Art. 178	Los días de asueto y de descanso semanal que quedaran comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.
	Art. 180	Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año.
	Art. 196	Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.
	Art. 197	Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada.
	Art. 198	La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será: 1- Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días; 2- Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días. 3- Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.
	Art. 302	Todo patrono privado que ocupe permanentemente diez o más trabajadores tiene la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo.
	Art. 307- 314	En los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento, cuando la adquisición de la enfermedad o el accidente común puede imputarse a culpa grave del trabajador no podrá ampararse anticipadamente en esta circunstancia para eximirse del pago.
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).	Art. 3	El régimen del seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración.
	Art. 29	Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al seguro social.
	Art. 7 Reg.	Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del seguro social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el instituto.
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.	Art. 7	Toda persona que ingrese a un trabajo como subordinado está obligada a afiliarse en algunas de las Instituciones Administradoras.
	Art. 13	Obligatoriedad de las afiliaciones, durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al sistema por parte de los trabajadores y los empleadores. Por terminada la afiliación cuando el empleado cumple la edad para pensionarse por vejez o, cuando sea declarado invalido total según dictamen.
	Art. 16	La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.
	Art. 19	Las cotizaciones establecidas deberán ser empleador descontará del ingreso base declaradas y pagadas, para este efecto, el cotización de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado cada afiliado, y trasladará estas sumas, junto con la correspondiente a su aporte, a las Instituciones Administradoras respectivas.

II. “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (ACOPASS DE RL).”

A. Objetivo de la Investigación.

1. General

Realizar una investigación de campo que brinde un diagnóstico de la situación actual, que ayude a la organización y desarrollo de la unidad de recursos humanos.

2. Específicos

- Obtener información a través de técnicas e instrumentos apropiados que detallen el entorno actual de ACOPASS de RL.
- Procesar la información obtenida del personal administrativo utilizando gráficos e interpretando los resultados.
- Formular conclusiones sobre la situación actual de la gestión del recurso humano y las recomendaciones acerca de cómo mejorarla

B. Importancia de la Investigación.

La determinación del diagnóstico de la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada, reveló la necesidad de la creación y desarrollo de una unidad de recursos humanos que contribuya a fortalecer el desempeño de las actividades de los colaboradores.

Con toda la información recolectada por medio de instrumentos, técnicas y métodos de investigación; enfocados al Gerente General de ACOPASS de RL, personal administrativo, operativo, limpieza, mantenimiento y seguridad; sobre aspectos deficientes en procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal, se encontraron deficiencias las cuales deben de mejorarse para ejecutar los procesos adecuados facilitando un ámbito favorable de trabajo, que permitirá obtener el mayor potencial de cada empleado fortaleciendo el desempeño del personal en la Asociación.

C. Métodos de Investigación.

En la investigación se aplicó el método científico, el cual mantendrá un orden lógico a lo largo de investigación, partiendo del planteamiento del problema, la formulación de los objetivos. Todo lo anterior se utilizó para obtener las conclusiones y poder desarrollar las recomendaciones.

Dentro de los métodos que se utilizaron en la investigación están el analítico y el sintético.

1. Método Analítico

Este estudio consistió en descomponer un todo en sus partes para conocer cada uno de sus elementos y las relaciones entre sí, se recopiló información a

través de encuestas, con el objetivo de comprender como se relacionan las variables objeto de estudio dentro de la Asociación.

2. Método Sintético

Este método permitió hacer un análisis y una interpretación integrada de la estructura de la Asociación, respecto a la necesidad de la creación de la unidad de recursos humanos y la forma en que los gerentes y empleados perciben esta realidad

D. Tipo de Diseño de Investigación.

Para la investigación se utilizó el método no experimental, que permitió recolectar la información necesaria, para después analizar las situaciones existentes y las no provocadas intencionalmente, de este modo las variables independientes no se manipularon para no crear influencia directa en las dependientes. Se basó primordialmente en la observación mediante un estudio causa y efecto.

E. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

1. Técnicas

- ***La entrevista***

La entrevista se utilizó para indagar la situación en la que se encontraba la administración de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada (ACOPASS DE R.L.), para ello se usó el instrumento de la guía estructurada que estuvo dirigida al Gerente General quién también ejerce las funciones en el área de Recursos Humanos.

- **Encuesta**

Esta técnica se utilizó para obtener información de los objetos de estudio cuyas opiniones fueron primordiales para la interpretación de la investigación, se emplearon 24 cuestionarios para el personal administrativo y operativo de la Asociación permitiendo un diagnóstico de la situación actual de ACOPASS de RL.

2. Instrumentos

- **Guía de entrevista**

Este instrumento consistió en una conversación de 15 preguntas, abiertas y cerradas al Gerente General y Jefe de Negocio de ACOPASS de RL, Los puestos clave para el buen funcionamiento de la organización. Además de preguntas espontáneas que se le realizó a los entrevistados.

- **Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario de 22 preguntas, aplicados a 24 personas en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada (ACOPASS DE R.L.), con el fin de conseguir información; confiable y valiosa de parte del personal administrativo y operativo. Se incluyeron preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, de acuerdo con lo que se deseaba conseguir

F. Fuentes de Información.

Para la realización del análisis se estableció el uso de dos tipos de fuentes de información de tipo primarias y secundarias; las cuales se detallan a continuación:

1. Primarias.

Para el estudio de investigación la información fue facilitada por la Gerencia General, el personal administrativo y operativo de la Asociación Cooperativa (ACOPASS de RL) por medio de las herramientas técnicas de recolección de información.

2. Secundarias.

Dentro de las fuentes secundarias que fueron utilizadas se encuentran: El archivo histórico, la página oficial en Facebook de ACOPASS de RL, libros, trabajos de graduación, bibliografía de la institución y búsquedas en páginas web, con el objetivo de conocer más acerca de la Asociación y el departamento de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados y de esta manera determinar las funciones requeridas del puesto a desempeñar.

G. Unidades de Análisis.

1. Objeto de Estudio.

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada (ACOPASS DE R.L)

2. Unidades De Análisis.

- Gerencia general
- Empleados Administrativos y operativos.

H. Determinación de Universo y Muestra.

1. Universo.

Las unidades o áreas que fueron indagadas, para llevar a cabo la investigación, el universo de estudio estará compuesto por empleados de ACOPASS de RL ubicado en el municipio de Cojutepeque.

2. Muestra.

Para el cálculo de la población está la integra los empleados de la Asociación Cooperativa, no se utilizó ningún tipo de muestreo ya que la población que está integrada por 25 empleados.

3. Calculo de la Muestra.

No se realizó cálculo de la muestra ya que el universo a estudiar no es grande y puede ser estudiado todo, para la investigación, se realizará un Censo.

I. Tabulación e Interpretación de Datos.

La recopilación de la información se realizó a través de la entrevista y de las encuestas que fueron completadas por los empleados administrativos de los diferentes puestos y jefaturas. La interpretación de la información fue realizada de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, mismos que fueron tabulados en hojas de cálculo de Excel, seleccionando la información por medio de tablas dinámicas para finalizar elaborando gráficos para presentar los resultados obtenidos en cada pregunta y pudiese ser comprendido de forma clara para los lectores.

1. Descripción del Diagnóstico.

- **Información general de los empleados**

Género

El 75% de los empleados administrativos son de género masculino y el 25% son femenino, lo que denota que en el ACOPASS de RL se ofrece igualdad de oportunidades laborales a las personas, aunque en la actualidad la mayor parte de empleados administrativos son hombres, en este caso la contratación depende de la preparación académica y la experiencia para desarrollar las actividades dentro de la institución. (Anexo 2, pregunta 1)

Puesto que Desempeña

El 25% del personal se desempeña en el área de Negocios, el 13% del personal en el área de cobros, y el 62 % en áreas administrativas y servicios generales, lo que denota que la mayor parte de los empleados se encuentran concentrados en el área de negocios, existe éste fenómeno porque la actividad productiva en la que se desarrolla ACOPASS de RL, en su mayoría está orientada a brindar servicios de carácter financieros. (Anexo 2, pregunta 2)

Nivel de Estudio que posee

Se observa que el 59% de los empleados de ACOPASS de RL se encuentran con un nivel de estudio bachillerato y solo un 33% con nivel universitario, esto significa que se cuenta con poco personal calificado, lo cual representa una desventaja competitiva para que se logren los objetivos y metas organizacionales. (Anexo 2, pregunta 3)

Clase de Contrato

En ACOPASS de RL se cuenta con la mayoría de empleados que gozan de una plaza fija, lo que nos indica que la institución es sólida y responsable para

cumplir las obligaciones y el respaldo que debe de tener con sus empleados.
(Anexo 2, pregunta 5)

- **Análisis de los cinco procesos administrativos de recursos humanos en ACOPASS de RL**

El departamento de Recursos Humanos es un área importante dentro de toda organización, ya que es la encargada de la Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación del Desempeño, Beneficios Sociales, Compensaciones, Capacitaciones, Control y Desarrollo del Capital Humano.

En ACOPASS DE RL, a medida que han pasado los años y conforme a los requerimientos que surgen día con día, se han visto en la obligación de contratar más personal, por consiguiente, se presenta la necesidad de que se organice un departamento de Recursos Humanos, para tener un mejor control de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la institución y es en este rubro en donde se enfocó la presente investigación.

Al realizar la investigación se ha logrado constatar que en la estructura organizativa que actualmente posee la Asociación Cooperativa, no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, y que las funciones que son propias de la administración del recurso humano son realizadas en la medida de lo posible por la Gerencia General, lo cual ocasiona que la administración del personal no se lleve a cabo de forma integral.

A continuación, se presenta el Diagnóstico de la situación actual de la administración del Recurso Humano de ACOPASS de RL.

- **Alimentación de Recursos Humanos**

Reclutamiento

El reclutamiento del personal tiene como objetivo principal atraer a los candidatos idóneos que formarán parte de la institución, éste será el elemento clave para que el mismo alcance de sus objetivos.

En ACOPASS de RL, el reclutamiento del personal es realizado en primera instancia por el Jefe de Negocios, quién es el encargado de realizar las entrevistas preliminares, luego una segunda entrevista con el Gerente General y una tercera entrevista con el Consejo de Administración. (Ver Anexo 1. Pregunta 4), este proceso es realizado con base al puesto a ocupar dentro de la institución.

Pero se ha podido constatar que no se tiene un proceso de Reclutamiento bien definido, ésta afirmación se realiza con base en que un 25% de los empleados ingresaron a la Asociación a través de un contacto que ya se encontraba dentro de la institución y otro 33% por base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente. (Ver Anexo 2. Pregunta 7)

Todo lo anterior refleja que en ACOPASS de RL no cuenta con los medios de reclutamiento adecuados, es por eso que se hace necesario establecer los medios adecuados y efectivos para la convocatoria del personal, para elegir a una persona que posea características, cualidades, destrezas y habilidades necesarias para cubrir la vacante ofertada.

Selección

El proceso de selección se encuentra estrechamente relacionado con el proceso de Reclutamiento, y como en el anterior no existe un proceso definido de Selección que permita realizar un proceso más adecuado para escoger al

candidato más idóneo. (Ver Anexo 1. Pregunta 6).

Con base a la respuesta obtenida y debido a que en ACOPASS de LR, no existe alta rotación del personal, se evidencia que en su mayoría el personal se mantiene en su puesto de trabajo, sin embargo existe un pequeño porcentaje que ha ascendido de puesto, pero para lograrlo son tomados criterios como: Realizar la entrevista, realizar pruebas de habilidades y conocimientos, Supervisión de vista en la realización de los procesos, dependiendo del puesto a ocupar se toma en cuenta el nivel académico de los trabajadores, algunos candidatos solamente se les aplica los criterios como: segundas entrevistas, investigación de referencias personales y pruebas de conocimientos y habilidades, porque su desempeño muestra la calidad de trabajo y no es necesario someterlos a nuevas evaluaciones. (Ver Anexo 2. Pregunta 7 y 16)

Es importante señalar que el proceso de selección que ACOPASS de RL, implementa no es estandarizado, pues deja aspectos importantes y esenciales como lo son: Exámenes médicos, pruebas psicológicas y algunas pruebas técnicas fuera del proceso. (Ver Anexo 2. Pregunta 8).

Contratación.

La contratación es el conjunto de actividades que tiene por objetivo, que la incorporación de personas se realice apegado a la Ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas, es decir que cada una de las partes intervinientes cumplan con cada uno de sus derechos y obligaciones.

En ACOPASS de RL no se tiene identificada la forma en que se deben de realizar todos los procesos relacionados con la gestión de Recursos Humanos porque no intervienen en la verdadera ejecución de la misma, así como tampoco se cuenta con los elementos técnicos y administrativos que sirvan de

guía para su efectiva aplicación. (Ver Anexo 1. Pregunta 6 y Anexo 2. Pregunta 10 y 11)

Inducción

El fin que persigue la inducción es guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente, por medio de manuales en donde se le brinde toda la información de forma general de ACOPASS de RL, de forma que se facilite la incorporación y ambientación al nuevo lugar de trabajo.

Dentro de ACOPASS de RL, se cuenta con Manuales de Organización de Puestos, Políticas, Procedimientos Administrativos, Manual de Bienvenida y/o Inducción donde se establecen todas las actividades que deberá realizar para incorporar al empleado a su nuevo puesto de trabajo, además debe de contener toda la información pertinente acerca de la entidad y cada una de las funciones que deberá desempeñar. (Ver Anexo 2. Pregunta 13,14 y 15).

- **Aplicación de Recursos Humanos**

La aplicación de recursos humanos para ACOPASS de RL, es sumamente importante debido a que al establecerla permite definir empatía del nuevo talento con las características propias del nuevo puesto de trabajo.

Descripción y análisis de puestos.

Es una parte medular para todo departamento de recursos humanos debido a que esto le podrá permitir al área de administración de ACOPASS de RL, definir en una forma precisa las funciones y responsabilidades de los empleados que laboran dentro de esta.

En este sentido sabemos que ACOPASS de RL, si tiene definido un

documento escrito que sea utilizado cómo un descriptor de puestos, esto se confirmó por medio de los resultados obtenidos, en la cual la mayoría de empleados contestaron que cuando ingresaron a la entidad si recibieron un manual de descripción de puestos, el cual está relacionado con las funciones del puesto de trabajo que actualmente desempeñan, sin embargo, una minoría manifiesta que no han recibido un documento escrito, dicho documento al parecer debió ser elaborado en los inicios de la Asociación. (Ver Anexo 1. Pregunta 12 y Anexo 2. Pregunta 13 y 14)

En lo que respecta a las actividades que desarrolla cada empleado en la encuesta efectuada se determinó que la entidad cuenta con un documento escrito que muestre en forma detallada y de manera específica las tareas que están relacionadas con la posición de trabajo, sin embargo, el hecho que se encuentran detalladas por escrito, no ha sido un agravante para sobrecargar al personal para que realice otras que no estén relacionadas con la posición que ocupan. En síntesis, la entidad si tiene definido un descriptor de puesto que establece en forma precisa las tareas y responsabilidad del empleado para lo cual fue contratado. (Ver Anexo 2. Pregunta 14 del Cuestionario)

Evaluación del desempeño

En lo que respecta a la evaluación de desempeño los resultados de la encuesta arrojan que la mayor parte de los empleados si ha recibido una evaluación sobre el desempeño por parte de la Gerencia General o unidad a cargo, en la forma en que realiza las actividades y funciones que tiene bajo su responsabilidad, sin embargo, algunos de los empleados en más de alguna vez manifestaron que no fueron sujetos a evaluaciones por parte de los jefes de líneas y que la forma periódica de las evaluaciones por lo general se efectúa de manera anual. (Ver Anexo 1. Pregunta 9, 10 y11 y Anexo 2. Pregunta 18),

- **Mantenimiento del recurso humano (remuneraciones y beneficios sociales)**

El mantenimiento de las personas dentro de una organización implica que la entidad tiene que satisfacer las necesidades para retener y motivar al recurso humano, en ese sentido ACOPASS de RL, no tiene definida políticas que fomenten o creen motivación en los empleados para indagar si el personal había recibido algún reconocimiento y el resultado obtenido fue que la mayor parte de los empleados mencionaron que no reciben incentivo por parte de ninguna autoridad, sin embargo, una pequeña cantidad de empleados manifestaron que en alguna ocasión ha recibido algún reconocimiento. (Ver Anexo 2. Pregunta 20)

En lo que respecta a las remuneraciones ACOPASS de RL, no tiene definidas las políticas que implican aumentos de salario, según datos obtenidos sin embargo algunos de los empleados manifiestan que en más de alguna ocasión han tenido aumentos de salario. En síntesis, la entidad no cuenta con una política de reconocimientos, por lo que será necesario evaluar qué beneficios son idóneos y cuáles pueden adecuarse a las características de las personas que laboran para la entidad, por otro lado la política de salario tampoco está definida, por lo que será necesario proponer una metodología que implique los pasos y criterios para que el personal opte por aumentos ya sean estos por tiempo de estadía, fusiones de puestos, incrementos de responsabilidad entre otros. (Ver Anexo 2. Pregunta 21)

- **Desarrollo del recurso humano (capacitación y desarrollo del personal)**

El desarrollo profesional es una de las funciones que todo departamento de recursos humanos debe de considerar para alcanzar metas y objetivos organizacionales, bajo esa óptica ACOPASS de RL, no tiene definido un plan

de carreras conocido por los empleados, los ascensos de puestos son promovidos por el consejo de administración en la cual se determinó que la mayor parte de los empleados no han tenido ascensos en tiempo que tienen de laborar para la institución, sin embargo, una minoría afirmó que había logrado ascender dentro de la entidad, (Ver Anexo 1. Pregunta 15 y Anexo 2. Pregunta 16)

En cuanto a la capacitación, se constató que más de la tercera parte de los encuestados manifestó que en el tiempo de laborar para ACOPASS de RL, si han recibido capacitaciones relacionadas con sus puestos de trabajo y otras que ayuden a mejorar el desempeño, sin embargo, una minoría mencionó que no ha recibido capacitación en temas relacionados con las posiciones que ocupan actualmente en la entidad. Por lo que logramos identificar estas posiciones están relacionadas con las áreas de servicios generales. (Ver Anexo 1. Pregunta 7 y 8 y Anexo 2. Pregunta 17)

Es importante mencionar que la entidad no cuenta con una política de capacitación y mucho menos el plan de capacitación.

J. Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones.

- a. ACOPASS de RL, actualmente no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, debido a que los procesos relacionados con la Administración de Recursos Humanos son realizados por la Gerencia General.

- b. La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada no tiene definido un manual de políticas y procedimiento relacionados con los puestos de trabajo, las actividades realizadas por los empleados han sido aprendidas empíricamente y en muchas ocasiones desarrollan otras que no están relacionadas con el puesto de trabajo.

- c. La entidad no cuenta con una metodología que permita evaluar con precisión el desempeño de empleados, las evaluaciones son realizadas directamente por los jefes de área, lo que impide en cierta medida ser objetivo al momento de realizarla, ya que la evaluación es con base a las valoraciones subjetivas del jefe de área.

- d. No tienen definidas las políticas de reconocimiento y más aún no son realizadas de manera precisa los beneficios y compensaciones que podrían generar motivación en los empleados.

- e. Con lo que respecta a la capacitación la entidad no tiene definido un plan de capacitaciones para todo el personal, ya que solo capacitan al personal de las áreas de proyecto, contabilidad y archivo.

- f. La política y criterios relacionados con los ascensos no están claramente definidos o de manera escrita debido a que son promovidos directamente por el jefe inmediato de cada área.
- g. La política salarial y los criterios relacionados con el aumento no están claramente definidos por la administración de ACOPASS de RL, en muchos casos los aumentos se realizan por peticiones presentadas directamente a la máxima autoridad.
- h. La entidad no cuenta con un proceso detallado que muestre los pasos de la selección y contratación de personal, por lo que la mayoría de contrataciones es más por recomendaciones de los mismos empleados, que por un proceso que defina pruebas técnicas, psicológicas que demuestren la idoneidad del candidato del puesto a ocupar.

2. Recomendaciones.

- a. Organizar el departamento de recursos humanos mediante la asignación de recursos humanos, tecnológicos y económicos.
- b. Actualizar y dar el seguimiento respectivo a los manuales de descripciones de puestos, en donde se detallen los procedimientos relacionados con las actividades y tareas específicas que cada puesto deberá ejecutar.
- c. Elaborar la metodología y la técnica específica para realizar las evaluaciones de desempeño del personal que labora en ACOPASS de RL.

- d. Definir las políticas de reconocimiento los beneficios y compensaciones generando motivación en los empleados, para realizar de la mejor manera su trabajo.

- e. Definir un plan de capacitación anual que este de acorde al diagnóstico de necesidades de capacitación, esto con el fin de aprovechar las ventajas competitivas de las personas que laboran en la entidad.

- f. Establecer la política y los criterios que los empleados deben llenar para optar por ascensos dentro de la entidad.

- g. Elaborar una Metodología y Política Salarial que los empleados deben cumplir como criterios mínimos para optar por aumentos salariales dentro de la entidad.

- h. Proponer un proceso de selección y contratación, que se adecue a las características propias de la entidad, el que implicará la realización de pruebas técnicas y psicológicas.

III. “PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL LOGRO EFICIENTE DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.”

El presente capítulo contiene la propuesta de la creación del Departamento de Recursos Humanos, haciendo énfasis en las necesidades de la Asociación Cooperativa, el cual está orientado a mejorar el desempeño de los empleados y con ello se busca dar un mejor servicio de calidad a los usuarios.

A. Objetivos de la propuesta.

1. General

Proponer un plan de gestión para la creación de la unidad de recursos humanos que permita el fortalecimiento de las actividades del personal, mediante la eficiencia en procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación; que contribuya al crecimiento de la Asociación.

2. Especifico

- Proporcionar las herramientas técnicas para que contribuyan a dotar, mantener y desarrollar personal eficiente y eficaz para los puestos requeridos en la Asociación.
- Utilizar técnicas de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo para ocupar el cargo o puesto de trabajo en la Asociación.
- Proporcionar las condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado en el trabajo.

B. Importancia de la propuesta.

La importancia de la propuesta radica, en la creación de la unidad de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal en la Asociación, por medio de una eficiente organización, pretende establecer las interrelaciones de autoridad, dependencia jerárquica, deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas.

C. Alcance y limitación de la propuesta.

1. Alcance

La propuesta del modelo de creación de la unidad de recursos humanos que se presenta ha sido diseñada exclusivamente para ACOPASS de RL.

Con la implementación del modelo propuesto se pretende crear un sistema de recursos humanos que coordine y especifique las funciones y procesos del mismo para poder mejorar el desempeño y eficiencia del personal y fomentar el desarrollo de sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de una manera productiva.

2. Limitación

La limitante que se puede dar al llevar a cabo la propuesta es la resistencia al cambio de las personas involucradas en la realización de las actividades de la unidad de recursos humanos, así como también el desconocimiento de ciertos aspectos administrativos.

D. Descripción de la propuesta.

1. Creación de la Unidad de Recursos Humanos

Misión De La Unidad De Recursos Humanos

Desarrollar por medio del Departamento de Recursos Humanos el potencial de cada Empleado con la finalidad de que alcancen la máxima productividad y rentabilidad en menos tiempo, logrando así, apoyar los procesos administrativos mediante una efectiva y eficiente selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo del recurso humano que logre orientar y optimizar la integración, motivación y medición del desempeño de los empleados en la Asociación Cooperativa.

Visión De La Unidad De Recursos Humanos

Ser personas comprometidas, con una actitud solidaria, de cooperación, lealtad y responsabilidad, como un ente rector, que controle y ejecute la gestión del potencial humano, el cual es fundamental en toda organización y que sea capaz de tener la visión de reclutar y retener el personal más idóneo con la ayuda de programas motivacionales de recursos humanos que maximice el mejoramiento y la constancia en el desempeño laboral, logrando así un nivel de esfuerzo y perseverancia más alto, enfocado hacia el logro de metas y objetivos en base a proyectos institucionales.

2. Valores De La Unidad De Recursos Humanos

Responsabilidad:

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

Ética:

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

Solidaridad con el Equipo de Trabajo:

El apoyo entre los empleados lleva a realizar un servicio de calidad, y principalmente al logro de objetivos que hacen más fuerte y sólida la Asociación.

Respeto:

Como miembro de la Asociación se tiene por obligación reconocer el valor de los demás y respetar los derechos de los compañeros de trabajo y como el de los clientes.

Lealtad:

Considerar a la Asociación y a los usuarios como el medio para lograr los objetivos y metas que tiene, considerando que al fallarles su visión individual se volverá un fracaso.

Confianza:

Si la Asociación obtiene beneficios, los empleados obtendrán beneficios.

Honradez:

Si el empleado es sincero con la Asociación para la que trabaja, obtiene oportunidades y beneficios.

Comunicación:

Todos los miembros de la Asociación deben expresarse con respeto hacia los demás, dialogar de los cambios organizacionales con el fin de mejorar y actualizarse.

Disciplina:

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

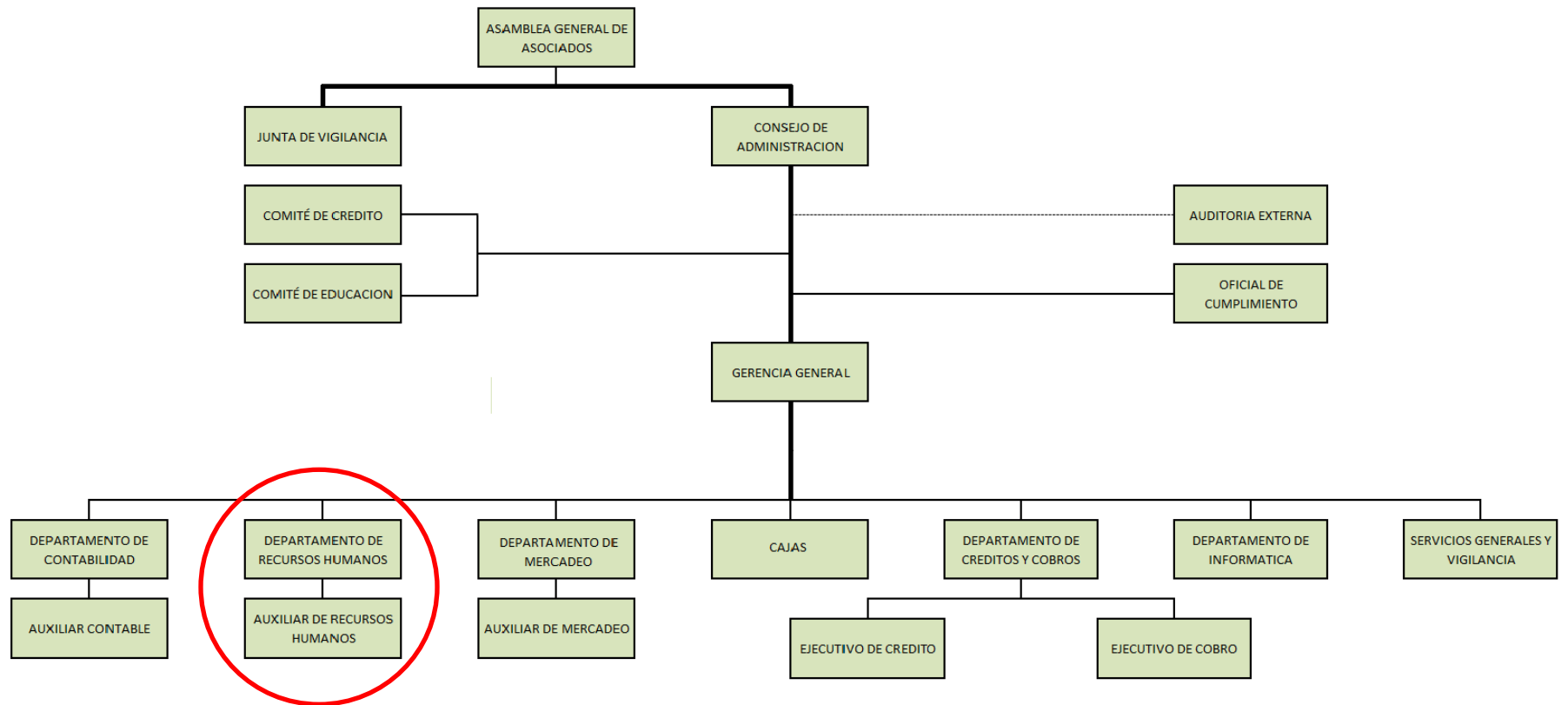
Honestidad:

El compromiso de todos en la Asociación para cumplir sus labores; con actitud de servir y con el único propósito de dar lo mejor de sí; buscando el bienestar de toda la Asociación Cooperativa, nunca con intenciones de buscar solo su beneficio

Imparcialidad:

Los Directores y coordinadores deben reconocer entre sus subordinados la capacidad y honestidad de cada uno de sus empleados, si estos no se encuentran comprometidos con la Asociación se debe ser ecuánime, y buscar soluciones rápidamente; sin importar que el empleado en cuestión tenga vínculos de amistad u otros con su superior.

3. Estructura Organizativa (Propuesta) para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada. (ACOPASS de RL)



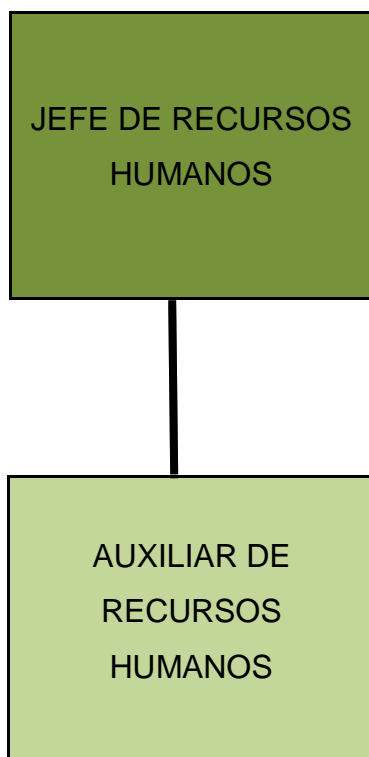
F. Autorizado: _____
 Aprobado en fecha _____
 Acta No. _____

SIMBOLOGÍA
 _____ = Línea funcional
 = Auditoria Externa
 _____ = Línea de autoridad

4. Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos (Propuesto)

ACOPASS DE R.L.

Julio 2018



Fecha de Elaboración: 29-06-2018 Autoridad Lineal: _____

Elaborado por: Grupo Investigador

En la figura anterior se presentan las relaciones de autoridad funcional que existen dentro de un Departamento de Recursos Humanos, donde:



Ente grama, son los diferentes lugares donde se coloca el nombre de los diferentes elementos que conforman la estructura.



Línea de conexión que indica una subordinación entre los Responsables del nivel superior y el inferior.

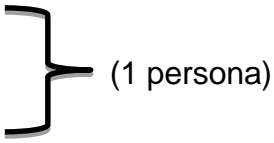
5. Función de la Unidad de Recursos Humanos

En toda organización existe un área destinada al personal en este departamento se organiza, dirige, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los empleados en la Asociación Cooperativa.

En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos según el número de personas que lo conformen y del total de empleados de la Asociación, por lo general existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones y cada una de ellas está formado por personal especializado en funciones concretas.

Jefatura: Gerente de la Unidad de Recursos Humanos. (1 persona)

Área de Reclutamiento y Selección
 Área de Capacitación y Desarrollo
 Área de Control y Prestaciones.



(1 persona)

6. Funciones de Cada Área de la Unidad De Recursos Humanos

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Esta Área define el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la Asociación.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la Asociación a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los

colaboradores de la Asociación Cooperativa lo cual incluye la elaboración de política, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Área de Capacitación y Desarrollo

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan. La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las instituciones y para cumplir con sus objetivos toma información del medioambiente y del mismo centro de trabajo.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad ateniendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Área de Control y Prestaciones.

Es el Área encargada de proveer a la Asociación Cooperativa el personal más idóneo para la ejecución de los diferentes trabajos requeridos, así como también, de crear nuevas habilidades o de mejorar las existentes en el personal; además, de crear y ejecutar los diferentes sistemas de recompensas y sanciones que promuevan e incentiven el buen trabajo de los empleados para la satisfacción de los clientes.

7. Metas del Departamento de Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección de personas.

Incluir métodos de trabajo infalibles al 100% que faciliten la aplicación y evaluación de las técnicas a utilizar en reclutamiento y selección.

Actualizar trimestral o semestralmente las técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección del personal para no caer en lo obsoleto y mejorar la efectividad en la utilización de estas técnicas.

Capacitación y Desarrollo de Personas.

Incrementar el nivel de conocimiento con capacitaciones actuales, mejorando la habilidad del personal y reduciendo la tasa de rotación considerablemente.

Elaborar un informe trimestralmente donde se evalúe el desempeño de los empleados, verificando su productividad en el desarrollo de sus actividades.

Lograr en el empleado mejorar sus habilidades, conocimientos y destrezas por lo menos en un 90% obteniendo así un trabajo más eficiente y ordenado, implementando el método correcto de adiestramiento.

Control y Compensación de personas.

Establecer trimestralmente recompensas, incentivos y beneficios a los empleados, aumentando así su compromiso hacia la Asociación y mejorar su productividad buscando el 100%.

Implementar semestralmente nuevas técnicas de control de asistencias a los empleados para mejorar considerablemente su responsabilidad con la Asociación.

8. Estrategias del Departamento de Recursos Humanos.

Reclutamiento y Selección

Implementar técnicas de selección del personal como la entrevista dirigida, pruebas de conocimientos generales como específicas, pruebas psicométricas y de personalidad para conocer y seleccionar al candidato idóneo según los resultados obtenidos de las diferentes pruebas o técnicas.

Explorar los diferentes procesos de reclutamiento y escoger el más conveniente, apegándose al tiempo actual cuya finalidad sea identificar y motivar candidatos capacitados no solo para llenar las vacantes de la Asociación sino para que puedan cumplir como debe de ser las actividades laborales.

Utilizar como un recurso de apoyo los manuales administrativos, fortaleciendo la inducción del empleado al trabajo que desempeñara, de la ubicación del puesto, los deberes y responsabilidades del mismo, las relaciones de trabajo que debe mantener, los equipos con los que debe trabajar y los demás requisitos generales que se deben considerar para conocer todo lo relacionado con la Asociación Cooperativa.

Capacitación y Desarrollo de Personas

Programar capacitaciones vanguardistas que den como resultado la eficiencia y eficacia del personal para facilitarles la adaptación a los nuevos cambios en la Asociación Cooperativa.

Promover al personal más competitivo y de mejor desempeño hacia otras áreas más motivadoras y desafiantes.

Control y Compensación

Evaluar cada tres meses el desempeño individual de cada empleado para medir el potencial de este y conocer si tiene la capacidad para ser promovido a otro cargo o al aumento de salario.

Ejecutar sistemas de recompensas según sea el caso de cada empleado, con el objetivo de motivarles a seguir así o mejorar aún más su desempeño laboral.

Actualizar los lineamientos de control del personal adaptándolos a los cambios organizacionales de la Asociación Cooperativa, obteniendo una excelente actitud por parte de los empleados.

9. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

GENERAL

Crear un Departamento de Recursos Humanos el cual sea el encargado de reclutar y seleccionar el personal idóneo, capacitándolo periódicamente, logrando un alto desempeño en su trabajo con espíritu de colaboración, dándoles el mejor entrenamiento para desarrollar de una mejor manera sus aptitudes, destrezas, actitudes y deseos de superación.

ESPECÍFICO

Reclutamiento y Selección.

Explorar alternativas para encontrar las mejores técnicas de selección y reclutamiento del personal.

Implementar de manera certera los métodos de reclutamiento y selección del personal.

Establecer políticas para ejecutar las funciones de selección y contratación.

Desarrollo de Recursos Humanos.

Incluir por lo menos una sesión de capacitación mensual para desarrollar frecuentemente las capacidades y habilidades del personal.

Implementar una flexibilidad académica, dándole oportunidad al empleado de terminar una carrera universitaria o maestría, obteniendo como beneficio una mejor formación y experiencia para ambas partes.

Promover regularmente revisiones programadas y evaluaciones de rendimiento para conocer el nivel de aprendizaje del personal nuevo y antiguo, obteniendo un diagnóstico concreto ya sea eficiente o deficiente y dependiendo del resultado, mejorar en los aspectos que se estime conveniente.

Control y Compensación.

Ejecutar periódicamente evaluaciones para conocer el grado de desempeño laboral del empleado, así también como su cumplimiento con el horario de trabajo y su relación con el equipo de trabajo y clientes.

Incorporar un sistema de recompensas ya sea monetaria o con palabras alentadoras, reconociendo el trabajo de los empleados estimulando más su crecimiento laboral y personal.

10. Políticas del Departamento de Recursos Humanos.

Reclutamiento y Selección

El Coordinador de Recursos Humanos será el encargado y responsable de realizar el proceso de selección con el fin de garantizar su eficiencia.

Tener debidamente establecido los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, y prestaciones laborales.

Al presentarse una vacante diferente a las ya ocupadas en la Asociación se tomarán primeramente en cuenta a los empleados internos para cubrirla.

Actualizar la base de datos de la fuerza laboral capaz de suministrar la información que sea de interés para la Asociación Cooperativa.

Establecer procesos de selección del personal con igualdad de oportunidades para todas las personas consideradas aptas para ocupar el puesto.

Tener una base de datos de universidades, personas profesionales y centros educativos que contengan candidatos competentes que sirvan como fuentes de reclutamiento.

Desarrollo de Recursos Humanos

Creación y desarrollo de las condiciones ambientales capaces de garantizar el buen desempeño de los empleados dentro de la Asociación Cooperativa.

Realizar evaluaciones periódicas al personal.

Mantener motivada a la fuerza laboral dentro de un clima organizacional adecuado.

Se deben mantener las condiciones físicas ambientales en base al establecimiento de criterios de higiene y seguridad.

Planear y organizar programas de capacitación de los empleados.

Control y Compensación

Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.

Aplicar sanciones a los empleados que no respeten el reglamento interno de trabajo.

Podrá conceder préstamos de emergencia a sus empleados con contrato de trabajo indefinido, siempre y cuando éste no tenga deudas con la empresa y sean solicitados por motivos justificados. El préstamo

no podrá ser mayor a tres veces su sueldo mensual en un plazo no mayor a 10 meses.

Jugar un papel de intermediario en la resolución de conflictos.

Promover y proveer diferentes incentivos a los empleados para motivar la iniciativa y el logro de los objetivos.

El reconocimiento al empleado conforme a los incentivos se dará de acuerdo al rendimiento del mismo en el desempeño de sus funciones.

Actualizar periódicamente la información en la base de datos de los empleados para verificar que esta sea la más confiable para tomar decisiones.

El Gerente de Recurso Humano es el responsable de establecer las medidas de realimentación y control, así como de transmitirlo a los encargados de la ejecución.

E. Proceso de reclutamiento.

1. Proceso de Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno

Se da cuando, al presentarse determinada vacante, la Asociación intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencia con ascenso de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal.

Ventajas del Reclutamiento Interno.

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

Es más económico para la Asociación, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la Asociación, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la Asociación acerca de sus empleados.

Desventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí. Si la Asociación no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la Asociación para buscar oportunidades fuera de ella.

Puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la Asociación, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la Asociación o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano, a saber:

- ✓ Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la Asociación.

- ✓ Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- ✓ Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- ✓ Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- ✓ Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- ✓ Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Hay otros métodos que permiten mantener alternativas para el reclutamiento interno. Estas incluyen, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la Asociación sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación. (Ver anexo 5)

2. Proceso de Reclutamiento Externo.

Existen diversos métodos de reclutamiento de personal como lo son:

- **Consulta de los Archivos de Candidatos.**

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud

de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la Asociación tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la Asociación debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

- **Candidatos Presentados por Empleados de la Empresa.**

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La Asociación que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la Asociación y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la Asociación por la admisión del candidato.

- **Carteles o Anuncios en la Portería de la Asociación.**

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la Asociación, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores

- **Contactos con Universidades y Escuelas, Entidades Estatales, Directorios Académicos, Centros de Integración Empresa-Escuela para divulgar las Oportunidades ofrecidas por la Asociación.**

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

- **Conferencias y Charlas en Universidades y Escuelas.**

Estos métodos encaminados a promover la Asociación y a crear una actitud favorable describiendo la Asociación, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas.)

- **Contactos con otras Empresas que actúan en el mismo Mercado, en términos de Cooperación Mutua.**

En algunos casos, estos contactos llegan a formar Asociaciones Cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

- **Viajes de Reclutamiento a otras Localidades.**

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la Asociación puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la Asociación, con una serie de beneficios y garantías.

- **Agencias de Reclutamiento.**

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores 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. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la

urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la Asociación puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor. (Ver anexo 6)

F. Técnicas de selección de personal.

1. Panorama General

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

2. Selección Interna

Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la Asociación determine

que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe ser sorpresa que los gerentes empiecen a presionar para que se tome una decisión, es aquí donde el administrador de recursos humanos debe tener independencia de la solución.

3. Concepto Global de Selección.

Se propone a la Asociación emplear el concepto global de selección el cual consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la Asociación para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevista de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la Asociación elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la Asociación a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de

selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Ver anexo 7)

Pasó 2: Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función. El procedimiento es costoso.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

Demostración práctica: se base en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

Enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación. Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables, es decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

Diversos tipos de pruebas psicológicas: Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una

prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Ahí mismo se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad, son las menos confiables y su validez es discutible ya que la relación entre personalidad y desempeño es vago y subjetivo.

Pasó 3: Entrevista de selección.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la Asociación. (Ver anexo 8)

Tipos de Entrevistas:

Entrevista individual: Es aquella en la cual interactúan solo dos personas el entrevistador y el entrevistado, 1 contra 1.

Entrevista de grupo: Es aquella en la que participan más de dos personas.

2 contra 1

1 contra 2

1 contra 2 o más

Entrevista de Contacto: Sirve al encargado de seleccionar, como guía de observación de cómo es la presentación del candidato, para conocer el interés que muestra por el empleo, la puntualidad y el comportamiento del entrevistado.

Para saber la personalidad, los valores que rigen a la persona, inteligencia emocional, capacidad de análisis, capacidad de expresión, capacidad de síntesis y otras. Es necesario hacerle una valoración psicológica la cual será realizada por un psicólogo, serán elegidas de acuerdo a lo que se desea explorar del candidato y del puesto que ocupara.

Existen distintos tipos de test:

Test Individuales: Estos test tiene la ventaja de darle al psicólogo la posibilidad de observar de cerca al sujeto y a veces estas pruebas son más sensibles para evaluar las características especiales y se utilizan cuando la motivación del sujeto es dudosa. Sin embargo, son más costosos, porque requieren a veces de mayor tiempo para recolectar datos en una gran cantidad de sujetos y de un administrador altamente entrenado.

Test de Grupos: Se usan para recolectar rápidamente datos de una gran cantidad de personas, se aplican a un número alto de personas al mismo tiempo y en forma rápida, tienen la ventaja de permitir que gran cantidad de datos se recojan en forma rápida, son menos costosos y generalmente no requieren tanta habilidad para ser administrados. Estos test funcionan bien, pero es difícil darse cuenta exacta del esfuerzo o motivación de cada sujeto. Estas pruebas se usan preferentemente en el área laboral.

Los psicólogos pueden combinar varios test psicológicos diferentes en una serie y presentarlos a una persona. Los resultados de varios test, a menudo se

presentan gráficamente en un perfil de puntajes, el cual proporciona la información que se utiliza posteriormente.

Las Pruebas Técnicas son:

Las que tratan de evaluar el dominio sobre conocimientos, habilidades requeridas por lo que son necesarias las siguientes pruebas:

Pruebas Escritas: Dependiendo el cargo a ocupar así serán las preguntas que contendrá el test. Por las diferentes áreas que existen los responsables de cada área tienen la obligación de informarle al seleccionador cuales son los conocimientos que se necesitan en el lugar de trabajo.

Prueba de Destreza o Práctica: A través de esta se observará el uso de los materiales o equipo (depende del cargo) que se utiliza en el puesto de trabajo, la rapidez y el cuidado que se tiene a la hora de realizar la prueba.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. También es muy probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su compostura y aspecto personal.

Proceso de la entrevista

Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes incluso en los que no sean contratados una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.

Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que está finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Errores del entrevistador: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos inaceptables. También existe el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

Errores del entrevistado: Los más comunes son intentar técnicas distractoras, (por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que realmente se desea), hablar en exceso, (por nerviosismo), jactarse de los logros del pasado, (por vanidad o distorsión seria de un antecedente laboral), no escuchar (por ansiedad) y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

Pasó 4: Verificación de datos y referencias.

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

Pasó 5: Examen médico.

Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

En general el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud, pero desafortunadamente se convierte en un mero trámite lucrativo en donde no se diferencian los distintos riesgos en los diferentes niveles laborales.

Pasó 6: Entrevista con el supervisor.

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor o el gerente del departamento interesado quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Cuando se decide conseguir empleados no calificados es el departamento de personal quien toma la decisión de contratar.

En los casos de que el supervisor tenga participación en este paso, tendrá la obligación psicológica de ayudar al recién llegado y será, en parte, su responsabilidad si éste no tiene un desempeño satisfactorio.

Pasó 7: Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Pasó 8: Decisión de contratar.

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la Asociación es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el legajo personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

G. Sistema de recompensas y sanciones.

1. Recompensas.

Según la administración, al personal se les brinda las prestaciones básicas o establecidas en el código de trabajo, también utilizan mecanismos de motivación ya que es parte importante para el desempeño de los empleados, así como también utilizan incentivos no monetarios.

El beneficio que recibe el empleado de parte de la Asociación es:

- Vacaciones por fiestas patronales, sin embargo, se recomienda que la institución ponga en práctica los siguientes tipos de recompensas.
- Mejorar en el desempeño de nuevos proyectos, creando estrategias de mejoras continuas.
- Ofrecer un mejor servicio y una buena atención a los usuarios.
- Presentar informes detallados y ordenados de cada actividad diaria, con resultados exitosos.
- Cumplir con el Reglamento Interno y el Código de Ética de la Asociación Cooperativa.

Monetarias.

- Bonos de \$50.00
- Aumento Salarial según el puesto que desempeñe, por el cumplimiento de metas, por tiempo de laborar en la Asociación y por ascensos.
- Vales de Supermercado.

No Monetarias.

- Reconocimiento verbal en público.
- Oportunidad de progreso y crecimiento académico.
- Reconocimiento del mejor empleado del mes.
- Mantener condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.

Este tipo de recompensas será aplicable en reuniones cada fin de mes o al principio de cada mes.

2. Sanciones.

Según el Gerente General no cuenta con un programa de aplicación de Sanciones Monetarias y No Monetarias por lo que solo evalúan el desempeño

del personal y al cometer alguna falta como llegadas tardías y faltas a sus labores o al presentarse faltas leves como desacuerdos entre compañeros de una misma Unidad se les efectúa un llamado de atención por escrito y luego si la situación empeora se procede a reunirse con ellos para solucionar la disconformidad por consiguiente, para un mejor cumplimiento y orden en el personal. Se les sugiere tomar en consideración las siguientes acciones de un empleado y que amerita Sanciones

Amonestación Verbal Privada.

- Presentarse a trabajar sin la vestimenta adecuada y el equipo requerido de trabajo o negarse a usarlos.
- Por no desempeñar el trabajo en el lugar, tiempo y condiciones que le indiquen sus superiores.
- Por llegar tarde al trabajo, sin causa justificada.
- Por ocupar los útiles, materiales, muebles y demás implementos en fines diferentes a los que debería de ser, ya sea destinados o en beneficio particular o de personas ajenas a la Asociación Cooperativa.
- Por extraer de la Asociación Cooperativa implementos de trabajo sin permiso previo de sus superiores.
- Por el incumplimiento al código de ética de la Asociación Cooperativa, en casos leves y no trascendentes.

Amonestación Escrita.

- Poseer, distribuir o ingerir bebidas alcohólicas en actividades oficiales en el sitio de trabajo, o en horas laborables.
- Amenazar, intimidar conspirar con un tercero con el propósito de causar daño a un compañero de trabajo.
- Por no obedecer las órdenes o cooperativa que recibe de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.

- Por no tratar con la debida cortesía al usuario o persona con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.
- Cuando cometa tres faltas de naturaleza distinta y cuando la gravedad de la falta, a juicio del jefe respectivo, no amerita suspensión.
- Por el incumplimiento al Reglamento Interno de la Asociación Cooperativa, en casos leves reincidentemente y en casos que trascienden.

Despido sin Responsabilidad para la Cooperativa.

- Cometer actos de inmoralidad dentro de la Asociación Cooperativa o fuera de ellas, si se encontrare en el desempeño de sus labores.
- Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier documento de la Asociación Cooperativa.
- Por la pérdida de confianza por parte de la Asociación Cooperativa en el empleado, cuando este desempeñe un cargo de dirección, vigilancia, manejo de fondos y bienes o valores de importancia y responsabilidad.
- Por ausentarse de sus labores sin aviso ni causa justificada durante tres días laborales completos y consecutivos, siendo reincidente en esta falta.

H. Evaluación del desempeño.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

1. Elementos

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

2. Métodos

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados (Ver anexo 10).

I. Capacitación del personal.

El propósito principal de la capacitación es que la institución tenga empleados con bastante conocimiento en el área de trabajo y desarrollar habilidades y mejorar las actitudes, que les permitan ser empleados competitivos, con alto rendimiento, y colaboren con el desarrollo organizacional y personal. Pero para saber cuál son las necesidades o qué tipo de capacitación requiere el personal es necesario hacer un análisis el cual se constituye en tres pasos:

Conocer cuáles son las funciones a desarrollar por el empleado, para saber en qué necesita ser capacitado, para ello es necesario indagar sobre los conocimientos y habilidades de la persona.

Ya analizados los empleados, es necesario asegurarse que el programa de capacitación se apegue a los niveles de educación, experiencia, aptitudes, sus actitudes y su motivación personal.

Implantar los objetivos que se persiguen con la capacitación.

1. Métodos de Detección de Necesidades de Capacitación.

Pero antes de empezar a capacitar al personal es necesario saber cuáles son sus verdaderas necesidades. Por lo que se requiere conocer en cuál de las funciones que realizan es en la que fallan con mayor frecuencia y para ello se necesitan métodos para la detección de los problemas.

Puesto-Persona: En este se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto. Esto sirve para corregir los problemas que presenta el empleado en el cumplimiento de sus funciones.

Desempeño: Esta dirigida a niveles medios de la institución, y toma como base la evaluación del desempeño. Esta capacitación tiene que estar amarrada al desempeño que se espera de la persona y al logro de metas.

Observación: Los jefes de área son los encargados de observar el desempeño de sus subordinados, también observa el comportamiento que tienen en su puesto de trabajo, es una forma de conocer en cuál de las funciones está fallando el personal.

2. Técnicas de Capacitación de Personal

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

3. Importancia De La Capacitación Y Entrenamiento en La Organización.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que hace la empresa que es fuente de ventajas competitivas a corto largo plazo y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen ante los clientes.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a nivel de toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Como beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

4. La Comunicación

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Esta puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Ascendente: Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.

El gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la Asociación.

- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

J. Realimentación en el sistema de Gestión de Recursos Humanos.

La realimentación es importante ya que permite dar un seguimiento preventivo cuando ocurran problemas, utilizando técnicas que permitirán resolver las dificultades y adaptar los cambios a la realidad existente. Estas técnicas nos van a permitir aplicar los correctivos necesarios en caso de encontrar desvíos significativos en la ejecución, o bien darle seguimiento cuando no se encuentren problemas.

1. Herramientas a utilizar para la realimentación en el Sistema de Gestión de RH.

Informes escritos.

Es un documento escrito que tiene como fin exponer información objetiva, veraz de manera clara y ordenada. Estos van dirigidos al Coordinador de Recursos Humanos y al Administrador General.

Las ventajas de los informes escritos son:

- Proporcionan información fiable para la gerencia (los informes escritos pueden compararse después de un tiempo con otra información para establecer su exactitud).
- Ayudan a procurar información a los técnicos.
- Los informes escritos son sencillos de manejar.

Las desventajas de los informes escritos son:

- En el día a día de las actividades de la institución, su redacción se ignora sistemáticamente.
- La documentación de estos informes es muy costosa tanto en tiempo como en dinero. (Ver anexo 11)

Informes Verbales.

Es un proceso en el que la información se da oralmente. Es la forma más común de informar.

Las ventajas del informe verbal son:

- La posibilidad de participación de una gran parte de la Institución.
- Claridad y rapidez de distribución de la información.
- Bajo costo.

Los inconvenientes de los informes verbales incluyen:

- Falsa información por algunos miembros de la Institución estos pueden diseminar deliberadamente informaciones falseadas para proteger sus propios intereses.
- Ya que la información verbal no se documenta ni se archiva, es muy difícil de guardar y recuperar para uso posterior.
- La información que se consigue puede también ser poco exacta, sobre todo en casos en los que se precise utilizar hechos pasados para generar nuevos datos.

Modelo de informe verbal

Las amonestaciones verbales las efectuará el jefe de Departamento respectivo, para la aplicación de las medidas disciplinarias establecidas en el Reglamento Interno, se oirá previamente al empleado para que dé las explicaciones que considere convenientes, en argumentación de la falta que se le imputa.

2. Reuniones

Estas reuniones se harán para conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos de la Institución o cuando surja un problema y lo deberán solucionar el Gerente Administrativo o Administrador a la brevedad posible o pasar a mano de los Accionistas de ser necesario.

Periodicidad con que se desarrollan las reuniones

- Estas reuniones podrán ser programadas se harán cada fin de mes.
- Reuniones no programadas se realizarán cuando surjan problemas de emergencia.

La duración de estas reuniones será de 2 horas, en la cual estarán el administrador, y el coordinador regional.

K. Determinación de los recursos necesarios para la organización de la unidad de Recursos Humanos.

Para que el establecimiento del Departamento de Recursos Humanos se desarrolle de la mejor forma y su funcionamiento sea el más adecuado, es de mucha importancia realizar inversiones, tanto en recurso humano como en Mobiliario y Equipo.

1. Presupuestos.

Presupuesto para el Recurso Humano.

Como primer paso se establece la necesidad del Recurso Humano del Departamento a implementar, ya que son de suma importancia para que una empresa pueda subsistir y que a la vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración del talento humano en la Asociación.

Como se menciona en la planeación de la Creación del Departamento de Recursos Humanos es precisa para el adecuado funcionamiento de la unidad, emplear a dos personas, en los puestos de Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos. (Reclutamiento y selección, Capacitación y desarrollo, control y compensación.)

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas de pocos empleados y que de esta forma la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignaran al elemento humano que integraría dicha área serían los siguientes:

Presupuesto de sueldos y prestaciones para la unidad de Recursos Humanos.

N°	CARGO A CUBRIR	RECURSOS NECESARIOS	SALARIOS Y PRESTACIONES						
			SALARIO MENSUAL	ISSS	AFP	TOTAL MENSUAL	SALARIO ANUAL	AGUINALDO	TOTAL
1	Jefe de recursos humanos	1	\$450.00	\$13.50	\$32.63	\$403.87	\$4,846.44	\$150.00	\$4,996.44
2	Auxiliar de recursos humanos	1	\$350.00	\$10.50	\$25.38	\$314.12	\$3,769.44	\$116.67	\$3,886.11
TOTAL ANUAL GENERAL ESTIMADO									\$8,882.55

Presupuesto de Recursos Materiales.

Los recursos materiales son de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo del departamento ya que son el medio por el cual los empleados pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades diarias a realizar.

Mobiliario y Equipo.

El mobiliario y equipo que se requiere en el Departamento de Recursos Humanos para agilizar las tareas y el buen desempeño de las mismas se presenta a continuación:

Presupuesto de mobiliario y equipo para la unidad de Recursos Humanos.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
2	Escritorios Secretariales	\$175.00	\$350.00
2	Sillas Giratorias	\$35.00	\$70.00
2	Computadora Dell	\$700.00	\$1,400.00
1	Impresora HP Multifuncional	\$110.00	\$110
2	Mueble para computadora	\$45.00	\$90.00
2	Sillas de Recepción	\$47.00	\$94.00
2	Archivero de 3 Gavetas	\$120.00	\$240.00
1	Teléfono/ Panasonic	\$18.00	\$18.00
1	Oasis General	\$145.00	\$145.00
TOTAL			\$2,517.00

Papelería y Artículos de oficina.

Además del mobiliario y equipo se hace necesario establecer la cantidad de papelería y artículos de oficina que serán necesarios para el buen funcionamiento del área de personal.

Presupuesto de papelería y artículos de oficina para la unidad de Recursos Humanos.

Cantidad	Descripción	P.U.	Total
10	Resmas de Papel Bond/Carta.*	\$ 3.60	\$ 36.00
10	Resmas de Papel Bond/Oficio.*	\$ 4.54	\$ 45.40
3	Caja de Folder Tamaño Carta.*	\$ 4.00	\$12.00
3	Caja de Folder Tamaño Oficio.*	\$ 5.60	\$ 16.80
3	Caja de Bolígrafos Bic.*	\$ 1.20	\$ 3.60
3	Caja de Lápiz de Carbón*.	\$ 1.00	\$ 3.00
3	Cajas de Clips/Pequeños.*	\$ 1.35	\$ 4.05
3	Cajas de Clips/Grandes.*	\$ 0.60	\$ 1.80
3	Cajas de Grapas.*	\$ 0.75	\$ 2.25
3	Engrapadores Medianos.*	\$ 2.50	\$ 7.50
3	Perforadores Estándar.*	\$ 3.50	\$ 10.50
3	Saca Grapas.*	\$ 0.70	\$ 2.10
1	Docena de Saca Punta*	\$ 0.20	\$ 2.40
3	Marcadores.*	\$ 0.50	\$ 1.50
12	Borrador*	\$ 0.35	\$ 4.20
3	Papelera*	\$ 7.00	\$ 21.00
2	Cartuchos de Tinta para Impresora*	\$ 24.00	\$ 48.00
4	USB.*	\$ 3.00	\$ 12.00
Total			\$ 234.10

Presupuesto Total del Departamento de Recursos Humanos.

Este gasto es necesario para la implantación del departamento de recursos humanos, porque luego será la inversión más eficiente; por lo que a continuación se da a conocer el total de los costos.

Descripción	Total
Salarios mensuales del Depto. de RRHH	\$ 717.99
Mobiliario y Equipo	\$ 2517.00
Papelería y artículos de oficina	\$ 234.10
Total	\$ 3,469.09

2. Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Responsables
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación de la propuesta													Grupo de investigación, Consejo de Administración y Gerente General.
Estudio y análisis de la propuesta													Consejo de Administración y Gerente General
Aprobación del presupuesto para la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos													Consejo de Administración
Compra de recursos necesarios para la unidad de Recursos Humanos.													Encargado de compras
Adecuación de espacio físico de la unidad de Recursos Humanos.													Gerente General
Reclutamiento y selección del personal para la unidad de Recursos Humanos.													Consejo de Administración y Gerente General
Puesta en marcha de la unidad de Recursos Humanos													Consejo de Administración
Capacitación													INSAFORP

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México 2004.
- Bohlander, George y otros, Administración de Recursos Humanos. 12 Edición, Editorial Thompson, México 2004.
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc – Graw Hill, México 2009.
- Dessler, Gary. Administración de personal, Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México 2001.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc. Graw Hill Interamericana, México 2010.
- HERNÁNDEZ ROMERO, Pedro Juan, La Situación Actual del Cooperativismo en El Salvador, Universidad de El Salvador, UES-INVE 1991.
- Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 200
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal y Relaciones Humanas. Editorial Limusa, Año 1984
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ta Edición. Prentice Hall. 🚩 Serrano, Alexis, Administración de Personas, Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA, El Salvador, 2004.
- Stoner J. Walkel, Edición: Tercera, Editorial: Prentice e Hill Hispanoamericana, S.A. Ciudad: México Año: 1989.
- Werther, Jr. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición, Mc Graw Hill. México 2000.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Baquero, Nancy y otros, Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos, Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, página 25.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No 38, de Fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en Diario Oficial No. 234 Tomo No. 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.
- Ley General de asociaciones Cooperativas, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Decreto N° 339, 25 de noviembre de 1969, Diario oficial N° 86, tomo N° 291.
- Ley del Impuesto sobre la Renta, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Decreto N° 629, 27 de septiembre de 1993, Diario oficial N° 179, tomo N° 320.
- Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de ahorro y crédito Diario Oficial tomo no. 346 Órgano Legislativo decreto no. 849 la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador
- Ley de impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la Prestación de servicios, Asamblea Legislativa de El Salvador, Decreto N° 296, 24 de julio de 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316

INTERNET

- <http://es.slideshare.net/Karycmc/la-departmentalizacion>
- <http://orgamin.blogspot.com/2013/04/departmentalizacion.html>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>
- <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-2/7inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>
- http://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf
- <http://ica.coop/es/media/news/nuevo-libro-sobre-la-cooperacion-el-aprendizaje-y-los-valores-cooperativos>
- <http://www.librosdeeconomiyempresa.com/r010/articulo14.aspx>
- <http://www.lacoperacha.org.mx/cinco-libros-sobre-economia-solidaria-y-cooperativismo.php>
- http://www.esic.edu/editorial/editorial_tematica.php?tematica=14
- <http://www.librosdemanagement.com/2012/07/los-mejores-libros-de-recursos-humanos.html>
- www.leadersummaries.com/resumenes/t/recursos-humanos?todos=1

ANEXO

ANEXO 1:

**ENTREVISTA A LA
GERENCIA GENERAL.**

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR GENERAL DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN SEBASTIAN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Buen día, somos estudiantes Egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas, referentes a la Organización del Departamento de Recursos Humanos en ACOPASS de RL. La información que se recolectará es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

Objetivo: Recopilar información acerca de cómo se realizan las Actividades de Administración del Recurso Humano en ACOPASS de RL.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva.

A. DATOS GENERALES

Género: Masculino _____ Femenino X

Nombre del Entrevistado: Lic. Alma Carolina Alvarado

1. **Administración general de ACOPASS de RL**
 - a. Objetivos
 - b. Finalidad
2. **Administración del personal**
 - a. Funcionamiento
 - b. Principal problema
3. **Situación actual de las técnicas para la administración del personal**
 - a. Reclutamiento
 - b. Selección
 - c. Contratación
 - d. Inducción
 - e. Capacitación
 - f. Desarrollo
 - g. Evaluación del desempeño

- h. Descripción de puestos
- i. Registro del personal
- j. Reglamento interno

B. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál es el objetivo que la administración actual de ACOPASS pretende lograr, al implementar la creación de un departamento de recursos humanos?

R/ Definir las funciones del Departamento de Recursos Humanos, para mejorar los procesos y actividades competentes al área.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan actualmente con respecto a la administración del personal?

R/ Falta de políticas, no existe un área encargada con funciones propias del Departamento de Recursos Humanos, no se permite establecer procesos adecuados en la realización de todas las actividades competentes.

3. ¿Quién realiza la función de Gerente o Jefe de recursos humanos actualmente?

R/ La Gerencia General hace todo con respecto a lo realizado por un departamento de recursos humanos y Contabilidad el control de planillas.

4. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo?

R/ En primera instancia por parte del Jefe de negocios el Lic. Boris Miranda, en las siguientes la Lic. Alma Carolina Alvarado y para la contratación el Consejo de Administración.

5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la Asociación para cubrir los puestos vacantes dentro del Mismo?

R/ Bolsa de trabajo del Ministerio de trabajo y previsión social.

Facebook

Recepción de curriculum vitae

6. ¿Cuenta la Asociación con una política de contratación y selección de personal?

R/ De manera escrita si

7. ¿Actualmente se realizan capacitaciones al personal de la Asociación?

R/ Si, para áreas específicas, como por ejemplo el área de contabilidad por alguna reforma tributaria, y en cuanto a Seguridad Ocupacional

8. ¿Qué tipo de capacitaciones se les ha brindado a los empleados de la Asociación?

R/ Cooperativismo

Atención al cliente

Seguridad e higiene ocupacional

Otras

9. ¿Realizan evaluaciones del desempeño de los empleados?

R/ Sí, pero es un método simple y ambiguo.

10. ¿Quién realiza las evaluaciones?

R/ El gerente General y el consejo de Administración.

11. ¿Actualmente poseen algún método para la evaluación del personal dentro de la Asociación?

R/ No, solamente se trabaja en cuanto a resultados mensuales.

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

R/ Sí, existe pero está desfasado y muchos de los puestos que actualmente tiene la Asociación no existen o faltan por agregar.

13. ¿La Asociación cuenta con reglamento interno de trabajo?

R/ Sí, en proceso de elaboración y revisión por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social

14. ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventarios, rotación, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y otros?

R/ El expediente por empleado y cualquier cambio es anexado a este.

15. ¿Hay prácticas para proporcionar ascensos?

R/ Sí, pero son pocos

ANEXO 2:

**TABULACIÓN DE
ENCUESTAS.**

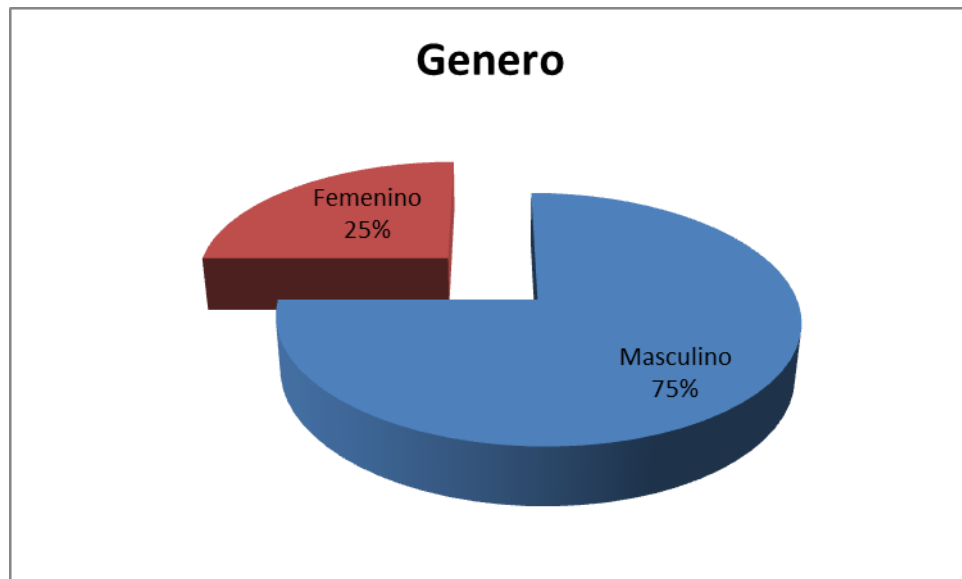
TABULACION DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A EMPLEADOS DE ACOPASS R.L.

I. DATOS GENERALES

Pregunta No.1. Género

Objetivo: Determinar el género del personal encuestado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Masculino	18	75%
Femenino	6	25%
TOTAL	24	100%



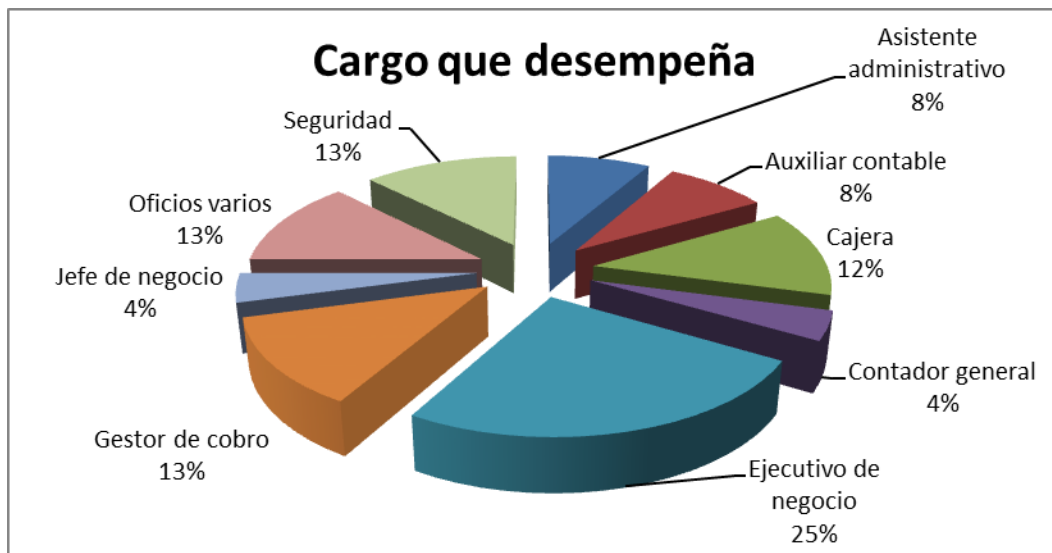
INTERPRETACION

Según el estudio realizado, se encuentran más hombres trabajando dentro de la asociación, debido a las preferencias de éstos por el trabajo de campo-oficina, horarios de trabajo, entre otros.

Pregunta No. 2. Cargo que desempeña en la Cooperativa

Objetivo: Determinar si los empleados tienen claridad sobre la función que realiza en la cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Asistente administrativo	2	8%
Auxiliar contable	2	8%
Cajera	3	13%
Contador general	1	4%
Ejecutivo de negocio	6	25%
Gestor de cobro	3	13%
Jefe de negocio	1	4%
Oficios varios	3	13%
Seguridad	3	13%
TOTAL	24	100%



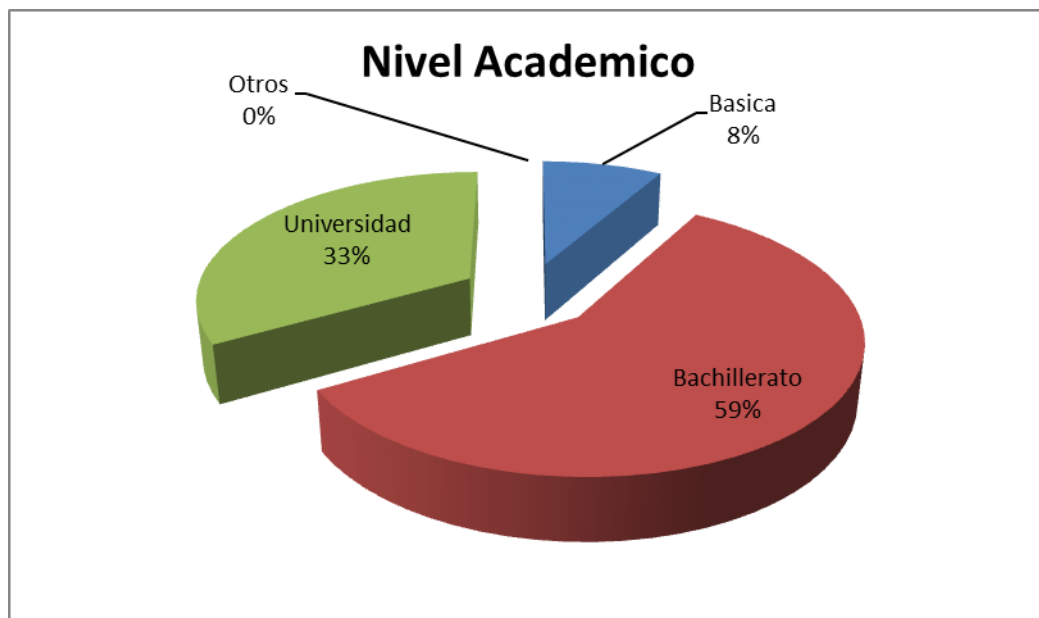
INTERPRETACION

Los resultados muestran que el 54% de los encuestados pertenecen a cargos de naturaleza de la entidad; es decir que la mayoría de empleados de ACOPASS DE R.L. se encuentran en negocio, cobros y cajera.

Pregunta No. 3. Nivel académico

Objetivo: Obtener información sobre el nivel académico de cada uno de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Básica	2	8%
Bachillerato	14	58%
Universidad	8	33%
Otros	0	0%
TOTAL	24	100%



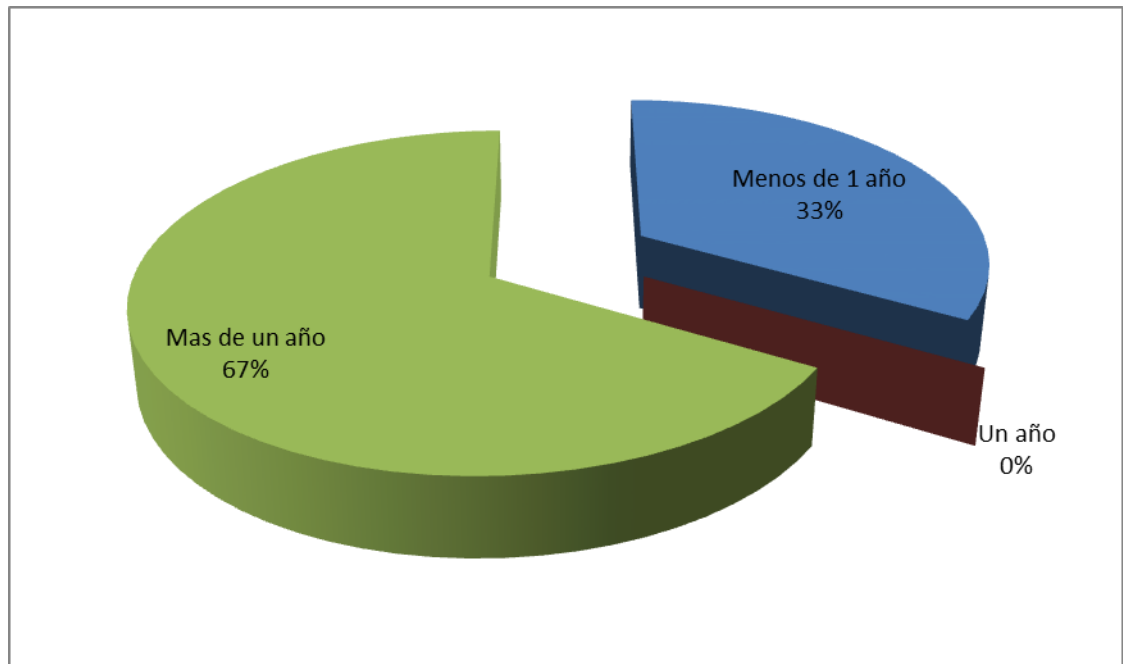
INTERPRETACION

Los datos muestran que por el origen de la Asociación los requerimientos educativos son de poca importancia a la hora de selección del personal, ya que es poca el personal con estudios superiores con relación a otros.

Pregunta No. 4. Tiempo de Pertener a la Asociación Cooperativa

Objetivo: Verificar el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Asociación Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Menos de 1 año	8	33%
Un año	0	0%
Más de un año	16	67%
TOTAL	24	100%



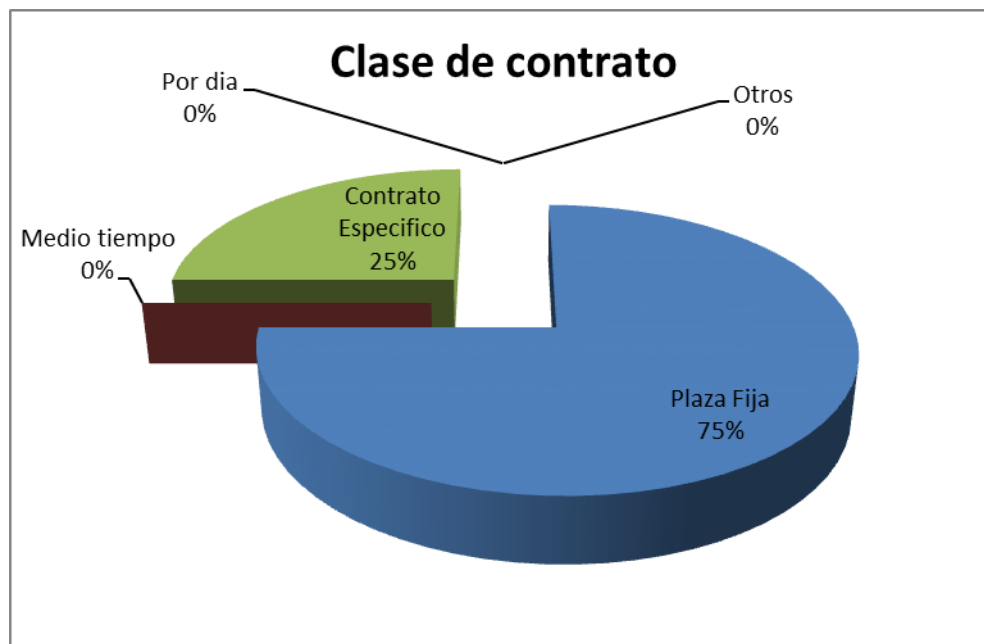
INTERPRETACION

Los resultados anteriores reflejan que la mayor parte de los empleados tienen más de un año de estar dentro de la organización, por tanto, poseen la experiencia necesaria para darle un aporte significativo a la organización.

Pregunta No. 5. Clases de contrato

Objetivo: Conocer qué clase de contrato posee cada uno de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Plaza Fija	18	75%
Medio tiempo	0	0%
Contrato Especifico	6	25%
Por día	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	24	100%



INTERPRETACION

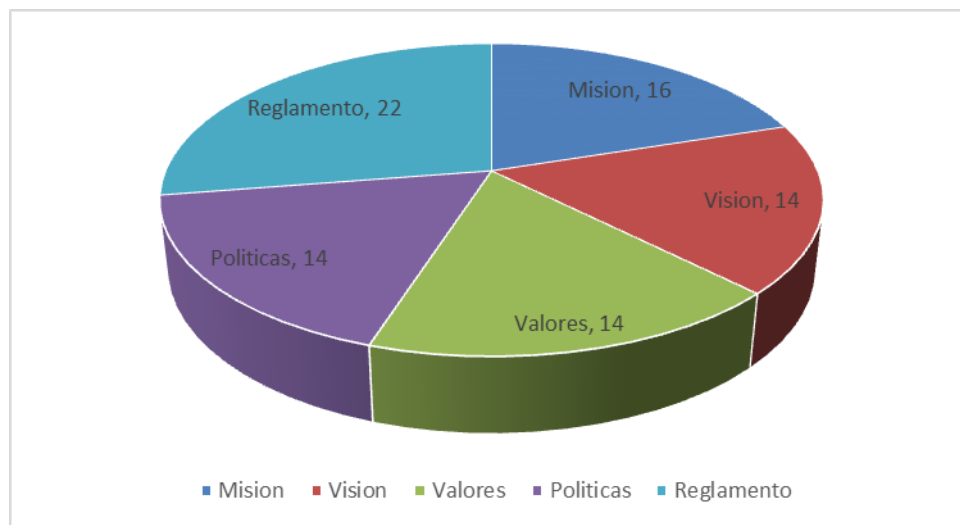
En su mayoría los empleados en ACOPASS de RL cuentan con una plaza fija en sus respectivos puestos de trabajo, lo cual genera confianza en los empleados.

Pregunta No. 6. Es de su conocimiento.

Objetivo: Determinar el conocimiento que tienen los empleados sobre las generalidades de la Asociación Cooperativa.

ALTERNATIVA FRECUENCIA

Misión	16
Visión	14
Valores	14
Políticas	14
Reglamento	22
TOTAL	80



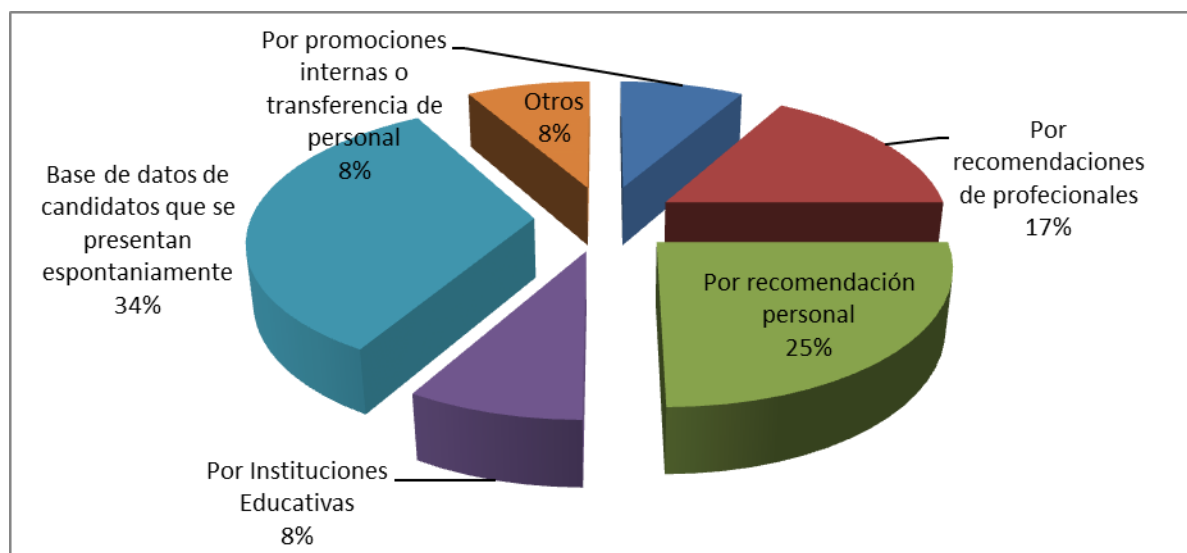
INTERPRETACION

Solamente más de la mitad de los empleados tiene claros los aspectos relacionados con la misión, visión, valores y políticas de la asociación; es relevante la cantidad que manifiesta lo contrario, lo cual dificulta el logro de las proyecciones establecidas.

Pregunta No. 7 De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizó la asociación Cooperativa para reclutar sus servicios?

Objetivo: Conocer los métodos de búsqueda de personal utilizados por la Asociación Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUT	PORCENTU
	A	AL
Por promociones internas o transferencia de personal	2	8%
Por recomendaciones de profesionales	4	17%
Por recomendación personal	6	25%
Por Instituciones Educativas	2	8%
Base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente	8	33%
Otros	2	8%
TOTAL	24	100%



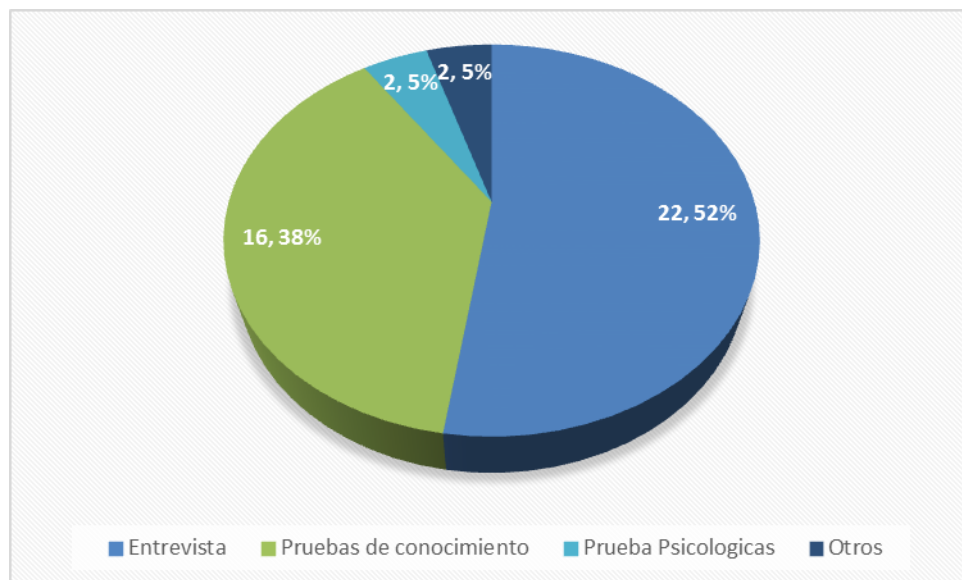
INTERPRETACION

La mayoría de las plazas vacantes se hace por reclutamiento externo, en gran parte esto se da con curriculum que llegan de forma espontánea, así como por recomendaciones personales de otros empleados. Cabe resaltar que la promoción es poco desarrollada lo cual provoca que se necesite más tiempo de adecuación para el nuevo candidato de puestos superiores.

Pregunta No. 8. De la siguiente lista de técnicas. ¿Cuáles utilizo la Asociación Cooperativa para su selección?

Objetivo: Indagar las técnicas de selección del personal en la Asociación Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA
Entrevista	22
Pruebas de conocimiento	16
Prueba Psicológicas	2
Otros	2
TOTAL	42



INTERPRETACION

La técnica de selección de personal utilizada por la Asociación es la entrevista con 22 de 24 y 16 de 24 afirma haber realizado la prueba de conocimiento. Asimismo, se observa la ausencia de otras técnicas de selección que no permiten conocer a plenitud las habilidades, destrezas y experiencias de los candidatos, lo que ocasiona muchas veces la contratación de personal no idóneo.

Pregunta No 9. ¿Qué tipo de incentivo adicional recibe por el desempeño de sus labores?

Objetivo: Determinar si existen incentivos adicionales al salario en la Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Bonificación	10	42%
Gratificaciones	0	0%
Comisiones	4	17%
Ninguno	10	42%
TOTAL	24	100%



INTERPRETACION

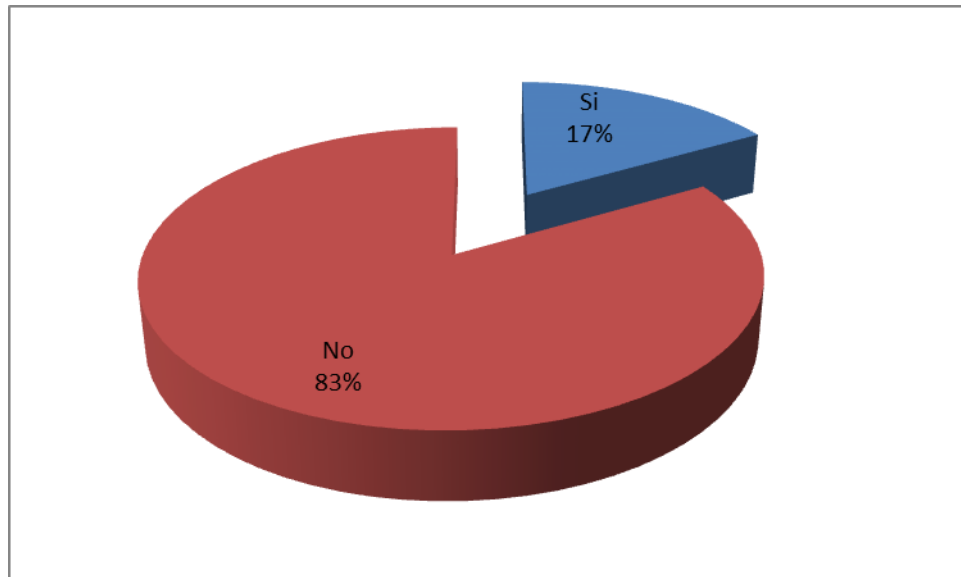
De acuerdo a los datos obtenidos, el 42% de los encuestados indica que no cuentan con ningún tipo de incentivo dentro de la cooperativa, el 41% informo que recibe bonificaciones y un 17% comisiones.

Los resultados demuestran que en la cooperativa no se brinda ningún tipo de incentivo ya que los otorgados son por cumplimiento de metas por parte de los ejecutivos y gestores.

Pregunta No 10. ¿Dentro de sus Asociación Cooperativa existe un departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer si dentro de la Asociación existe el departamento de recursos humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	4	17%
No	20	83%
TOTAL	24	100%



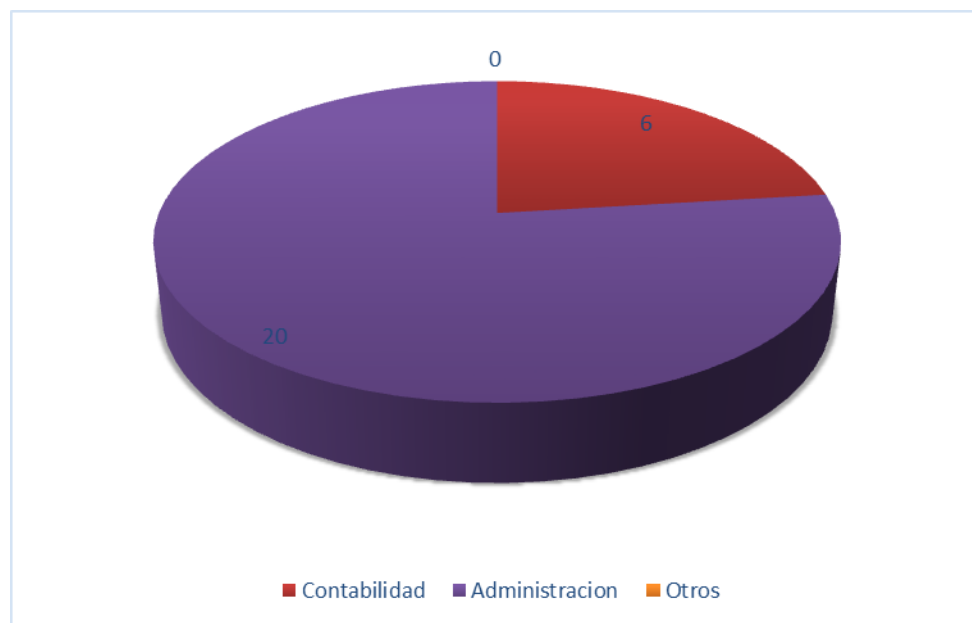
INTERPRETACION

Los resultados reflejan que el 83% coinciden en que no existe la unidad de recursos humanos. La asociación no cuenta con un departamento que especifique las funciones, obligaciones y responsabilidades, es por ello que no se tiene claro un proceso a seguir para el desarrollo de actividades ya que cada jefe o gerente de área le da a su personal las instrucciones a seguir generando así un proceso confuso entre las actividades a realizar.

Pregunta No 11. ¿Quién desempeña las labores de Recursos Humanos?

Objetivo: Obtener información sobre las funciones de los departamentos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
Contabilidad	6
Administración	20
Otros	0
TOTAL	26



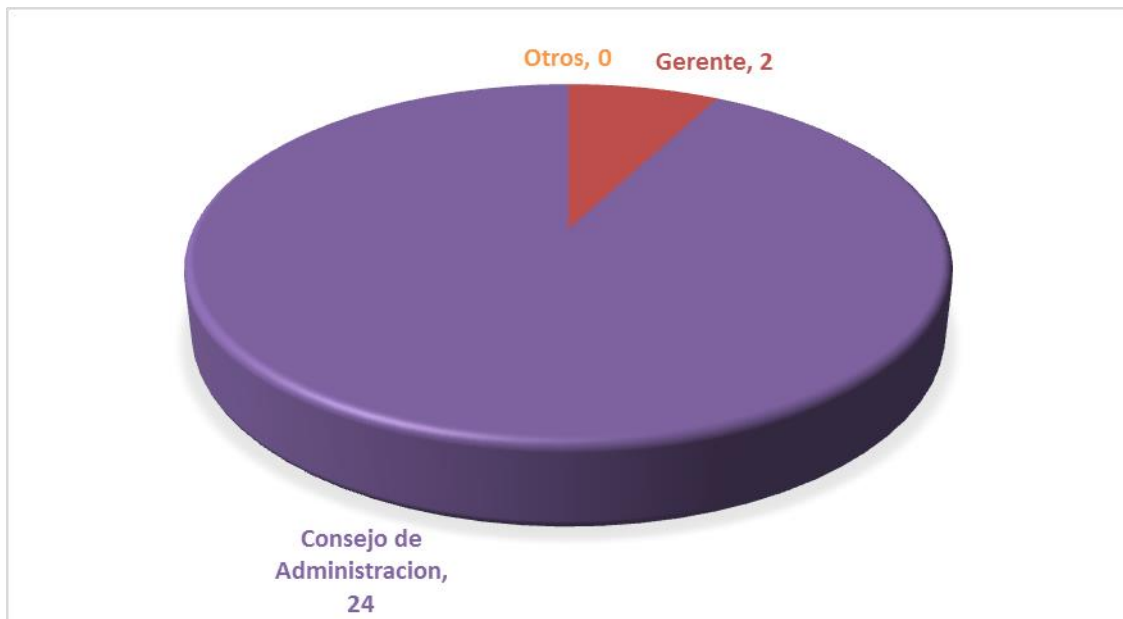
INTERPRETACION

Al observar los resultados se entiende que los empleados ven a la Gerencia General como el encargado de seleccionar al personal nuevo en la asociación, también existen otra porción de los empleados que creen que contabilidad se encarga de eso ya que elabora las planillas de pago, esto indica la necesidad de contar con la unidad encargada de realizar ese proceso para optimizar tiempo y recursos.

Pregunta No12. ¿Conoce el responsable que autoriza las contrataciones del nuevo personal?

Objetivo: Conocer el elemento humano que conforma la Asociación Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
Gerente	2
Consejo de Administración	24
Otros	0
TOTAL	26



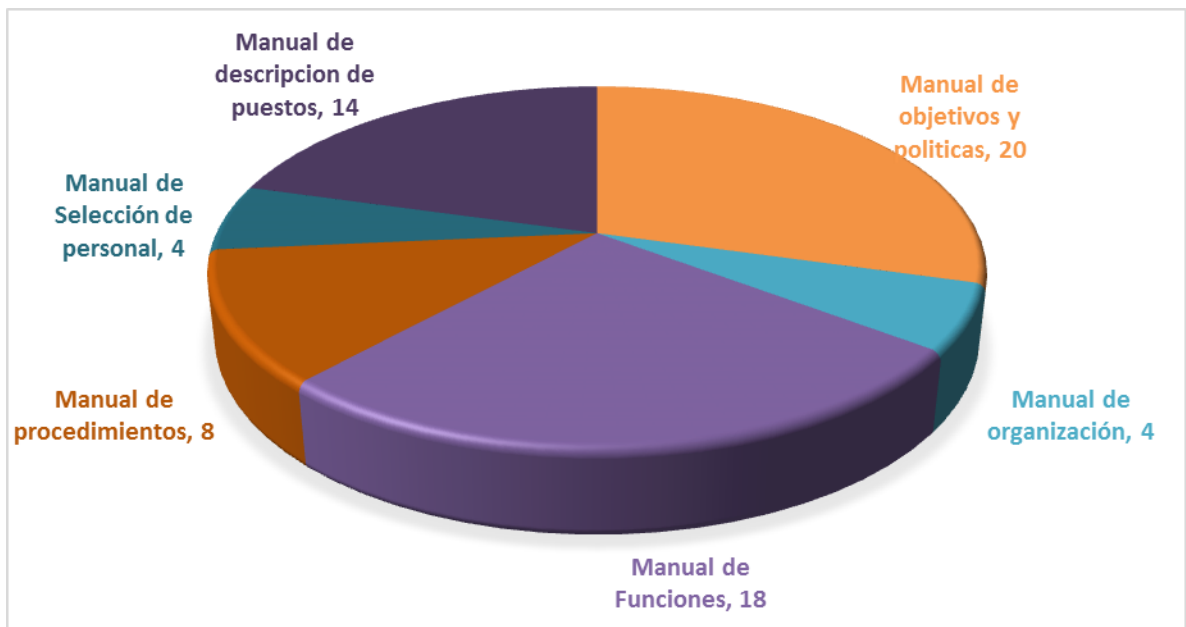
INTERPRETACION

Con los resultados se entiende que el Consejo de Administración es el que tiene la última decisión a la hora de realizar la contratación, ya que es el que realiza la entrevista final, analiza los resultados de entrevistas anteriores y pruebas de conocimiento.

Pregunta No13 De la siguiente lista de manuales. ¿Cuáles son de su conocimiento?

Objetivo: Identificar los tipos de manuales con los que cuenta la Asociación Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
Manual de objetivos y políticas	20
Manual de organización	4
Manual de Funciones	18
Manual de procedimientos	8
Manual de Selección de personal	4
Manual de descripción de puestos	14
TOTAL	68



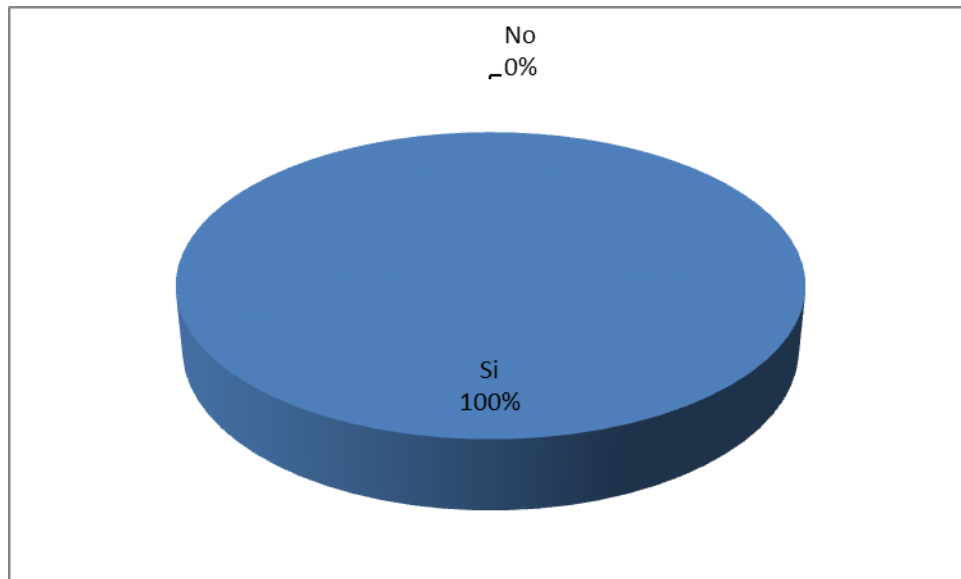
INTERPRETACION

Entre los manuales con los que cuenta ACOPASS DE R.L., la mayoría los encuestados conoce el Manual de objetivos y políticas (20), manuales de funciones (18), el manual de descripción de puestos (14) y los demás manuales son poco conocido por la mayoría de los empleados.

Pregunta No14 ¿Están definido por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

Objetivo: Detectar si los empleados tienen bien definida sus funciones dentro de la Asociación Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	24	100%
No	0	0%
TOTAL	24	100%



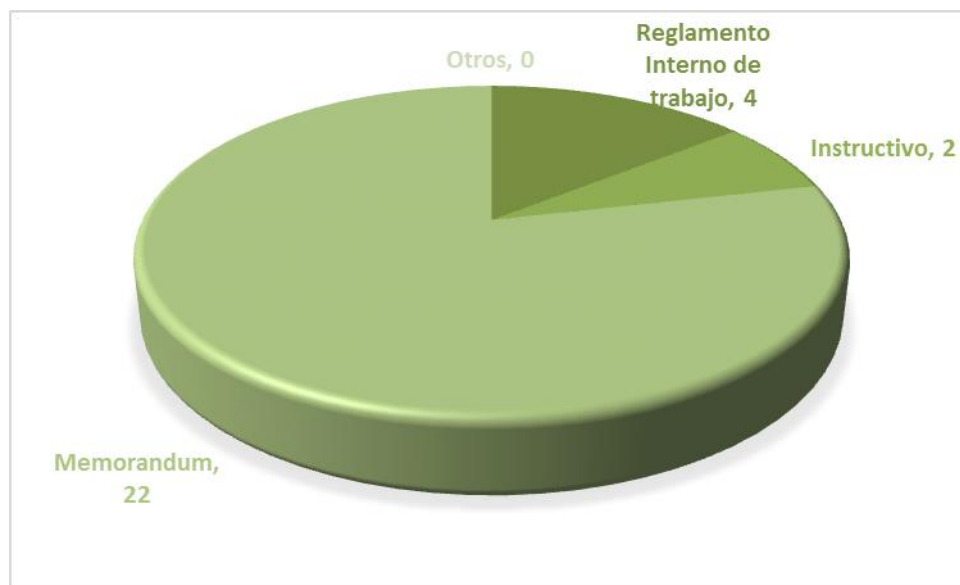
INTERPRETACION

Según los resultados obtenidos de los empleados de ACOPASS DE R.L el 100% de los encuestados manifiestan que están definidas y escritas sus actividades correspondientes al puesto de trabajos.

Pregunta No15 ¿Cuál es el principal medio de comunicación que utiliza la Cooperativa?

Objetivo: Verificar si la Asociación Cooperativa usa medios de comunicación, para dar a conocer información a sus empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
Reglamento Interno de trabajo	4
Instructivo	2
Memorándum	22
Otros	0
TOTAL	28



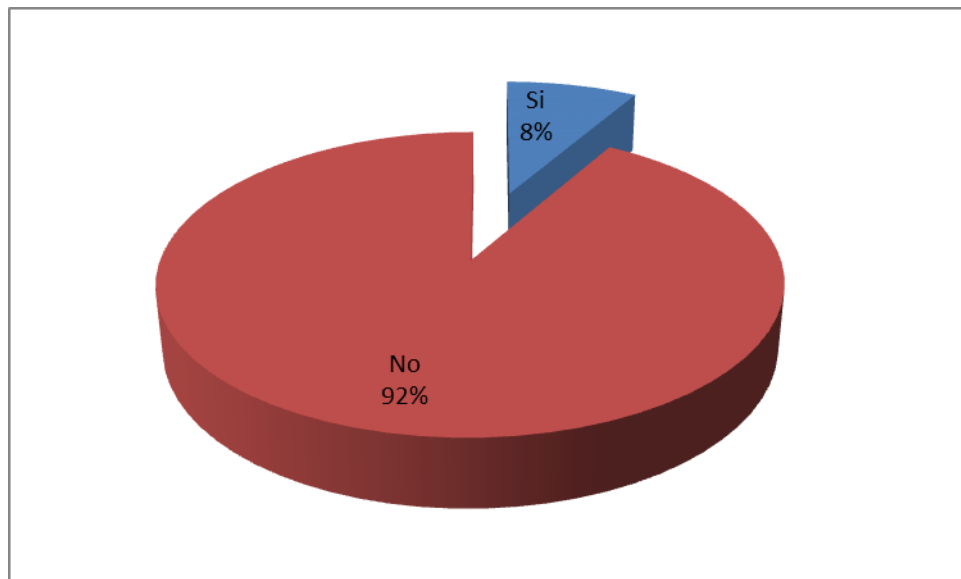
INTERPRETACION

De acuerdo a los datos obtenidos, 22 de 24 encuestados indica que el Memorándum es el medio de comunicación que más utiliza para informarse, 4 lo hace vía Reglamento interno de trabajo y 2 a través de los instructivos.

Pregunta No16. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la asociación Cooperativa, ha sido ascendido de puesto?

Objetivo: Conocer si dentro de la Asociación existe una estructura jerárquica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	2	8%
No	22	92%
TOTAL	24	100%



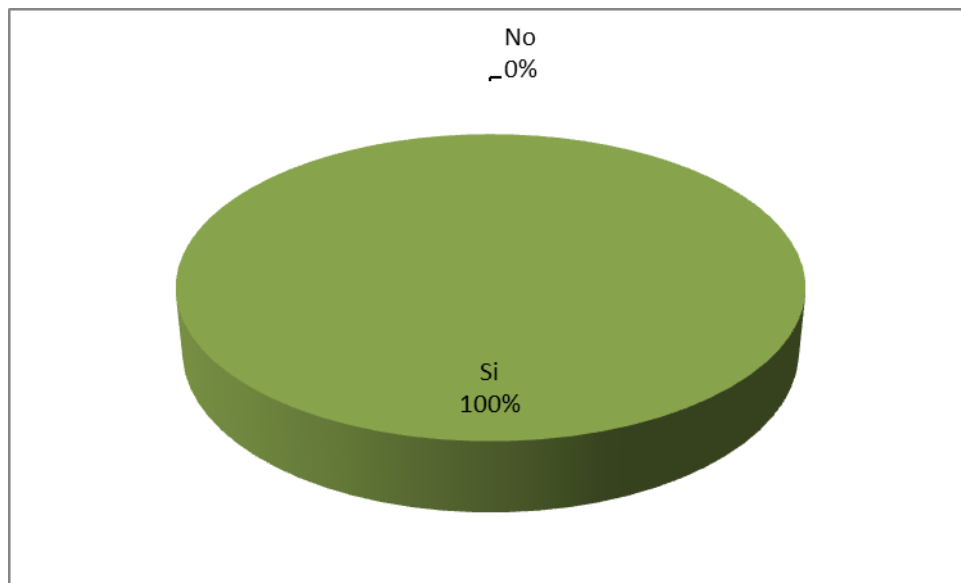
INTERPRETACION

Los resultados obtenidos de las encuestas, manifiestan que el 92% no ha sido ascendido dentro de las instalaciones de la cooperativa, esto quiere decir que los encuestados solo han ocupado un puesto de trabajo en la cooperativa, pero un 8% manifiesta que si fue ascendido por lo que la cooperativa.

Pregunta No17. ¿Ha recibido usted capacitaciones para mejorar su desempeño?

Objetivo: Resaltar los aspectos positivos, con la finalidad de reforzarlos, para lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas de la asociación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	24	100%
No	0	0%
TOTAL	24	100%



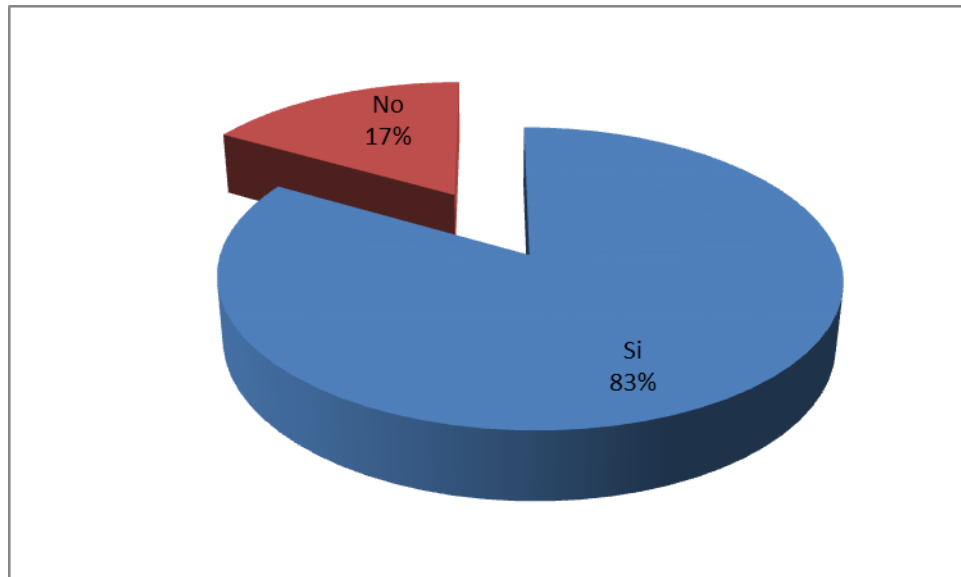
INTERPRETACION

Como se puede observar en los resultados anteriores, el 0% de los encuestados no reciben ningún tipo de capacitación; y el 100% manifestó tener capacitaciones periódicamente de parte de ACOPASS DE R.L.

Pregunta No18. ¿Se evalúa el desempeño laboral dentro de la Asociación Cooperativa?

Objetivo: Conocer si se evalúa el desarrollo laboral de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	20	83%
No	4	17%
TOTAL	24	100%



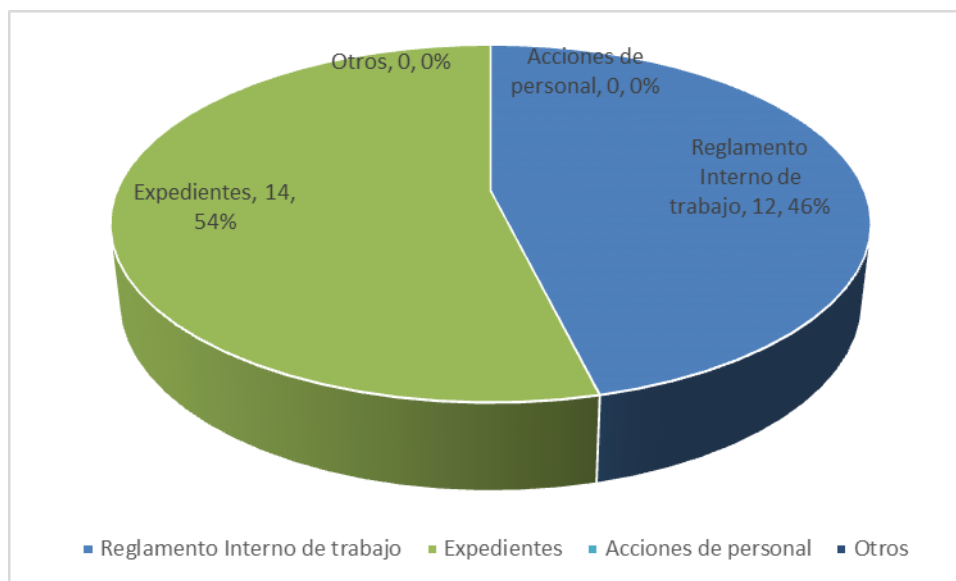
INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados, el 83% de los empleados encuestados, manifestó realizar evaluaciones del desempeño entro de la asociación Cooperativa y un 17% dijo que no tienen conocimiento sobre ella.

Pregunta No19. ¿Qué instrumento técnico utiliza la asociación Cooperativa para el control del personal?

Objetivo: Analizar si los empleados están en común acuerdo con los controles del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
Reglamento Interno de trabajo	12
Expedientes	14
Acciones de personal	0
Otros	0
TOTAL	26



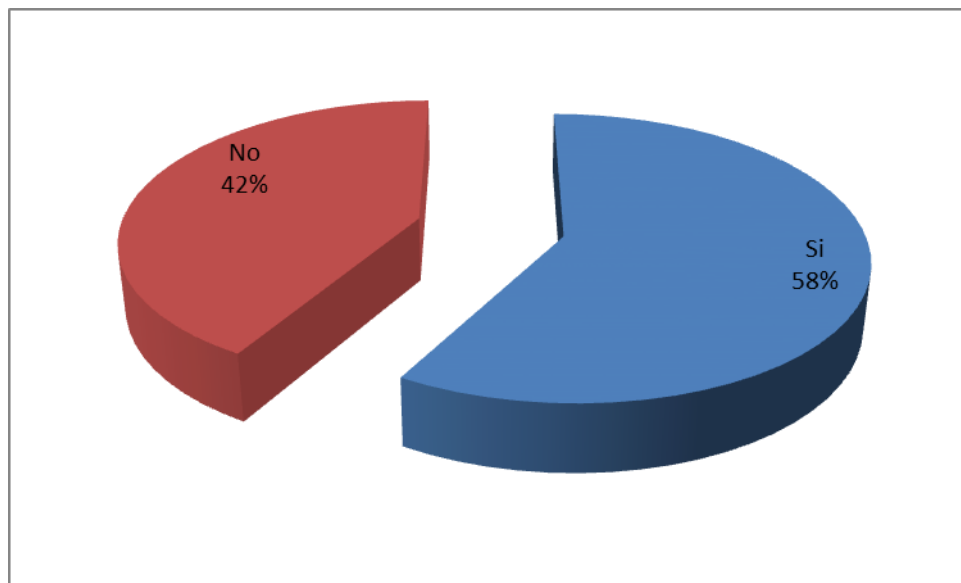
INTERPRETACION

La mayoría de los empleados exponen que sus controles de personal se basan más en expedientes (14), y los demás empleados que se basan en el reglamento interno de trabajo (12) de la cooperativa.

Pregunta No20. ¿Tiene la entidad definida políticas relacionadas con el aumento salarial ya sea de manera colectiva o individual?

Objetivo: Verificar si las políticas que utiliza la asociación son los adecuados para el crecimiento profesional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	14	58%
No	10	42%
TOTAL	24	100%



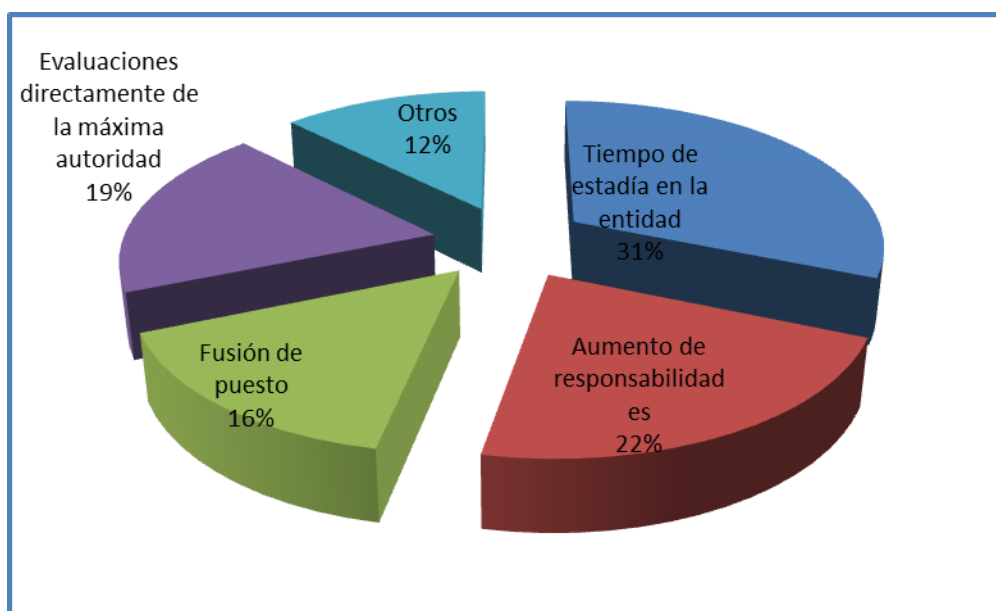
INTERPRETACION

El 42% no sabe si existen políticas relacionadas con el aumento salarial, ya que no tienen claro en qué momento pueden recibir un aumento, y un 58% tiene conocimiento de políticas salariales.

Pregunta No21. ¿Cuál de los siguientes parámetros considera la Asociación para aumentar el salario?

Objetivo: conocer las áreas, donde la asociación cooperativa tiene deficiencias con el propósito de realizar cambios que sean positivos para el funcionamiento de la misma.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Tiempo de estadía en la entidad	7	31%
Aumento de responsabilidades	5	22%
Fusión de puesto	4	16%
Evaluaciones directamente de la máxima autoridad	5	19%
Otros	3	13%
TOTAL	24	100%



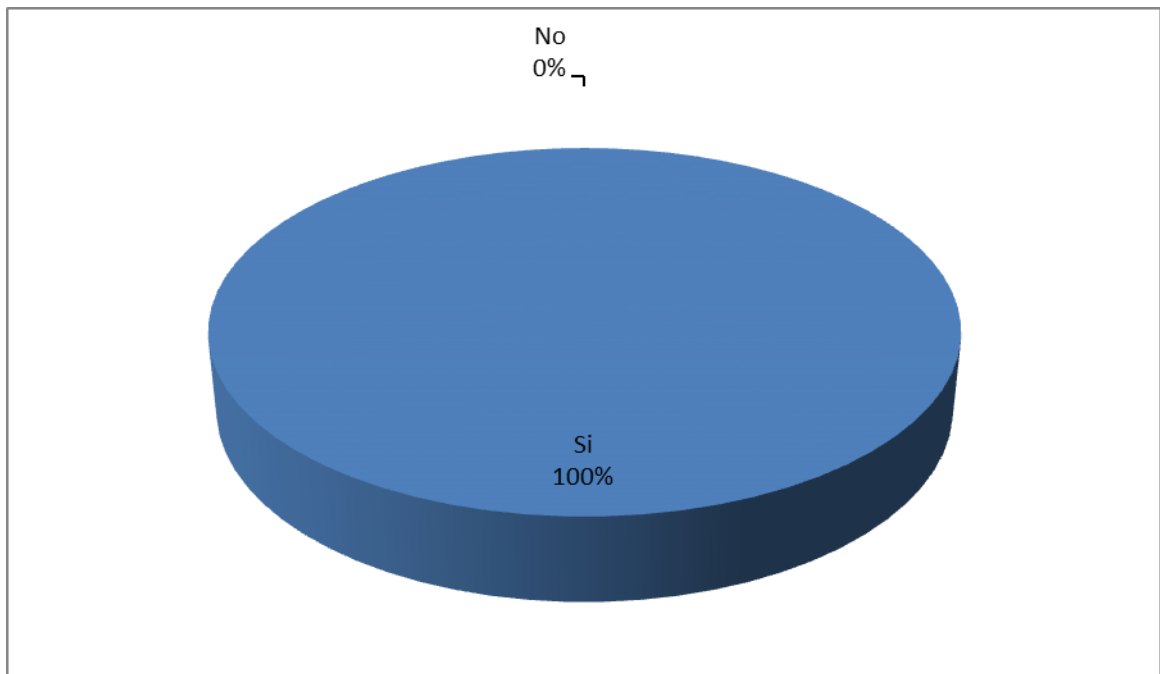
INTERPRETACION

En la cooperativa, la mayoría de empleados recibe un aumento salarial por mayor tiempo de estancia dentro de la cooperativa, un porcentaje mínimo recibe dependiendo de un aumento de responsabilidades, Fusión de puesto, Evaluaciones directamente de la máxima autoridad.

Pregunta No22. ¿Según su punto de vista, la Organización del Departamento de Recursos Humanos, ¿traería beneficios para la asociación Cooperativa?

Objetivo: Verificar la resistencia al cambio de parte de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	24	100%
No	0	0%
TOTAL	32	100



INTERPRETACION

Es evidente la creación de la unidad de recursos humanos en la cooperativa ya que casi en su totalidad considera necesario e indispensable que exista dicha unidad, para ordenar los procesos y todo el personal dentro de ACOPASS DE R.L., optimizar tiempos y desempeñar de manera eficiente las funciones que se realizan.

ANEXO 3:

**FORMATO DE
ENTREVISTA**

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR GENERAL DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN SEBASTIAN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Buen día, somos estudiantes Egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas, referentes a la Organización del Departamento de Recursos Humanos en ACOPASS de RL. La información que se recolectará es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

Objetivo: Recopilar información acerca de cómo se realizan las Actividades de Administración del Recurso Humano en ACOPASS de RL.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva.

A. DATOS GENERALES

Género: Masculino _____ Femenino _____

Nombre del Entrevistado: _____

1. **Administración general de ACOPASS de RL**
 - a. Objetivos
 - b. Finalidad
2. **Administración del personal**
 - a. Funcionamiento
 - b. Principal problema
3. **Situación actual de las técnicas para la administración del personal**
 - a. Reclutamiento
 - b. Selección
 - c. Contratación
 - d. Inducción
 - e. Capacitación
 - f. Desarrollo
 - g. Evaluación del desempeño
 - h. Descripción de puestos

- i. Registro del personal
- j. Reglamento interno

B. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál es el objetivo que la administración actual de ACOPASS pretende lograr, al implementar la creación de un departamento de recursos humanos?

2. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan actualmente con respecto a la administración del personal?

3. ¿Quién realiza la función de Gerente o Jefe de recursos humanos actualmente?

4. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo?

5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la Asociación para cubrir los puestos vacantes dentro del Mismo?

6. ¿Cuenta la Asociación con una política de contratación y selección de personal?

7. ¿Actualmente se realizan capacitaciones al personal de la Asociación?

8. ¿Qué tipo de capacitaciones se les ha brindado a los empleados de la Asociación?

9. ¿Realizan evaluaciones del desempeño de los empleados?

10. ¿Quién realiza las evaluaciones?

11. ¿Actualmente poseen algún método para la evaluación del personal dentro de la Asociación?

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

13. ¿La Asociación cuenta con reglamento interno de trabajo?

14. ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventarios, rotación, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y otros?

15. ¿Hay prácticas para proporcionar ascensos?

ANEXO 4:

**FORMATO DE
ENCUESTA.**



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



Encuesta dirigida a los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada (ACOPASS DE R.L.)

Objetivo: Recopilar información acerca de cómo se realizan las Actividades de Administración del Recurso Humano en la asociación.

Las respuestas serán tratadas de formas confidenciales y anónimas, serán utilizadas únicamente para aspectos educativos

Indicaciones: lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una "x" en las casillas correspondientes, según su criterio.

I.DATOS PERSONALES:

Objetivo: Conocer la mayoría en genero de los empleados que conforman la Asociación Cooperativa.

1. Género: Masculino Femenino

Objetivo: Determinar si los empleados tienen claridad sobre la función que realiza en la cooperativa.

2. Cargo que desempeña en la Cooperativa: _____

Objetivo: Obtener información sobre el nivel académico de cada uno de los empleados.

3. Nivel académico: Básico: Bachillerato: Universidad: Otros: _____

Objetivo: Verificar el tiempo que tienen los empleados de pertenecer a la Asociación Cooperativa.

4. Tiempo de Pertenecer a la Asociación Cooperativa

Menos de un año: Un año: Más de un año:

Objetivo: Conocer qué clase de contrato posee cada uno de los empleados

5. Clases de contrato:

Plaza fija: Medio tiempo: Contrato específico: Por día: Otros: _____

Objetivo: Determinar el conocimiento que tienen los empleados sobre las generalidades de la Asociación Cooperativa.

6. Es de su conocimiento.

Misión: Visión: Valores: Políticas: Reglamentos:

Objetivo: Conocer los métodos de búsqueda de personal utilizados por la Asociación Cooperativa.

7. De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizó la asociación Cooperativa para reclutar sus servicios?

Por promociones internas o transferencias de personal:

Por recomendación de profesionales:

Por recomendación personal:

Por instituciones educativas:

Base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente:

Otros: _____

Objetivo: Indagar las técnicas de selección del personal en la Asociación Cooperativa.

8. De la siguiente lista de técnicas. ¿Cuáles utilizo la Asociación Cooperativa para su selección?

Entrevista:

Prueba de conocimiento:

Prueba Psicológicas:

Otras: _____

Objetivo: Determinar si existen incentivos adicionales al salario en la Cooperativa.

9. ¿Qué tipo de incentivo adicional recibe por el desempeño de sus labores?

Bonificaciones:

Gratificaciones:

Comisiones:

Otros: _____

Objetivo: Conocer si dentro de la Asociación existe departamentos.

10. ¿Dentro de sus Asociación Cooperativa existe un departamento de Recursos Humanos?

Si: No: Explique : _____

Objetivo: Obtener información sobre las funciones de los departamentos.

11. ¿Quién desempeña las labores de Recursos Humanos?

Contabilidad:

Administración:

Otros: _____

Objetivo: Conocer el elemento humano que conforma la Asociación Cooperativa.

12. ¿conoce el responsable que autoriza las contrataciones del nuevo personal?

Gerentes:

Junta Administración:

Otros: _____

Objetivo: Identificar los tipos de manuales con los que cuenta la Asociación Cooperativa.

13. De la siguiente lista de manuales. ¿Cuáles son de su conocimiento?

Manual de objetivos y políticas:

Manual de organización:

Manual de funciones:

Manual de procedimientos:

Manual de Selección de personal:

Manual de Descripción de puestos:

Objetivo: Detectar si los empleados tienen bien definida sus funciones dentro de la Asociación Cooperativa.

14. Están definido por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

Si: No: Explique: _____

Objetivo: Verificar si la Asociación Cooperativa usa medios de comunicación, para dar a conocer información a empleados.

15.Cuál es el principal medio de comunicación que utiliza la Asociación Cooperativa.

Reglamento Interno de trabajo:

Instructivos:

Memorándum:

Otros: _____

Objetivo: Conocer si dentro de la Asociación existe una estructura jerárquica.

16. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la Asociación Cooperativa, ha sido ascendido de puesto?

Si: No:

Su respuesta fue afirmativa mencione a que puesto: _____

Objetivo: Resaltar los aspectos positivos, con la finalidad de reforzarlos, para lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas de la Asociación.

17. ¿Ha recibido usted capacitaciones para mejorar su desempeño?

Si: No: Especifique: _____

Objetivo: Conocer los elementos internos, que intervienen de forma negativa en el ambiente laboral.

18. ¿Se evalúa el desempeño laboral dentro de la Asociación Cooperativa?

Si: No: Explique : _____

Objetivo: Analizar si los empleados están en común acuerdo con los controles del personal.

19. ¿Qué instrumento técnico utiliza la asociación Cooperativa para el control del personal?

Reglamento Interno de trabajo:

Expedientes:

Acciones de personal:

Otros: _____

Objetivo: Verificar si las políticas que utiliza la asociación son los adecuados para el crecimiento profesional.

20. ¿Tiene la entidad definida políticas relacionadas con el aumento salarial ya sea de manera colectiva o individual?

Si:

No:

Explique: _____

Objetivo: conocer las áreas, donde la asociación cooperativa tiene deficiencias con el propósito de realizar cambios que sean positivos para el funcionamiento de la misma.

21. ¿cuál de los siguientes parámetros considera la Asociación para aumentar el salario?

Tiempo de estadía en la entidad:

Aumento de responsabilidades:

Fusión de puesto:

Evaluaciones directamente de la máxima autoridad:

Otros: _____

Objetivo: Verificar la resistencia al cambio de parte de los empleados.

22. ¿Según su punto de vista, la Organización del Departamento de Recursos Humanos, traería beneficios para la asociación Cooperativa?

Si:

No:

Explique: _____

ANEXO 5:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO ACOPASS DE RL.

Esta oportunidad es para ti que eres un
empleado dedicado de nuestra cooperativa



ACOPASS DE R.L

Requiere los servicios de

(NOMBRE DEL PUESTO)

Requisitos:

Edad:

Sexo:

Estudios:

Conocimientos:



Mayor información al correo electrónico:

ANEXO 6:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO ACOPASS DE RL.

Aviso importante para ti que deseas trabajar



Oferta de empleo

Desea contratar

(NOMBRE DEL PUESTO)

Requisitos:

Edad:

Sexo:

Estudios:

Experiencia:



Se ofrece:

Prestaciones de ley

Beneficios laborales

Excelente clima laboral

Mayor información a los teléfonos

2372-6398 o 2372-0206

Mayor información al correo electrónico

ACOPASS de R.L , productos y servicios financieros de calidad

ANEXO 7:

**RECEPCIÓN
PRELIMINAR DE
SOLICITUDES.**

1- DATOS PERSONALES.

Nombre Completo		FOTOGRAFÍA RECIENTE (INDISPENSABLE)		
Dirección				
Lugar y Fecha de Nacimiento	Teléfono Residencia y Celular			
				Dirección de Correo Electrónico
Nacionalidad	Estado Civil			Edad _____ años.
No. NIT	No. Tarjeta ISSS			No. Pasaporte (Si es Extranjero)
No. DUI o Carnet de Residente (Si es Extranjero)				Lugar y Fecha de Expedición
Número Único Previsional (AFP)	Nombre de AFP			No. Licencia
¿Contribuyente de Crédito Fiscal (CCF)? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Personal Jubilado? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
¿Posee alguna discapacidad física? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Si su respuesta es Sí, ¿Qué tipo de discapacidad?			
Religión	Iglesia	Dirección de Iglesia	Vehículo propio: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Empleo solicitado		Sueldo deseado	Placa:	

2- DATOS FAMILIARES

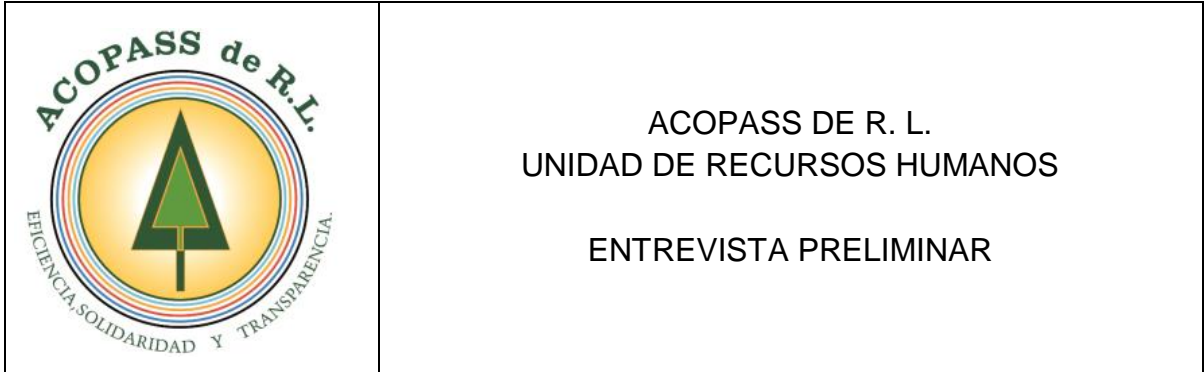
Nombres de Padres y/o esposo(a)		domicilio		Fecha Nacim.	Ocupación
Padre					
Madre					
Esposo(a)					
Nombre de los hijos		Edad	Sexo	Fecha de nacimiento	

3- ESTUDIOS REALIZADOS.

Nivel Educativo	Nombre Centro de Enseñanza	Fecha		Grado o Título Obtenido
		Desde	Hasta	
Primaria (1° a 6°)				
Plan Básico (7° a 9°)				
Bachillerato				
Universitarios				
Maestría:				
Otros:				
Equipo de oficina que sabe manejar: CONTOMETRO <input type="checkbox"/> FAX <input type="checkbox"/> CONMUTADOR <input type="checkbox"/> SCANNER <input type="checkbox"/> CAÑÓN <input type="checkbox"/> RETROPROYECTOR <input type="checkbox"/> FOTOCOPIADORA <input type="checkbox"/> OTROS:				Idioma que domina
Paquetes de computación que maneja: Outlook <input type="checkbox"/> Power <input type="checkbox"/> OTROS: <input type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> Point <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Access <input type="checkbox"/> Internet				

ANEXO 8:

ENTREVISTA



Nombre Candidato: _____ Edad: _____
Fecha: _____

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista, y para conocer más a fondo al candidato, realice sus comentarios a continuación.

1. ¿Cuáles son sus proyecciones futuras?

2. ¿Qué concepto tiene de sí mismo?

3. ¿Qué aspectos familiares son destacables?

4. ¿Cómo describió las funciones principales de los puestos desempeñados anteriormente?

5. ¿Por qué se cambiaría de trabajo? Si está desempleado actualmente, especifique.

6. ¿Qué pretensiones salariales tiene?

7. ¿Cómo describe a sus Jefes anteriores?

Encierre en un círculo el término más descriptivo de la persona entrevistada.

PRESENTACIÓN	SALUD	PERSONALIDAD
Excelente Normal Necesita mejorar	Con energía Normal Enfermizo	Crea una impresión agradable Parece correcto y sincero Extrovertido Muy penoso Antagónico

OBSERVACIONES:

Nombre del entrevistador: _____

Firma: _____

ANEXO 9:

**MANUAL DE
BIENVENIDA.**

Manual de Bienvenida



**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
PARROQUIA SAN SEBASTIAN
DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA.**

ACOPASS DE R.L.

¡BIENVENIDO!

Nos sentimos complacidos de que entre a formar parte de la gran familia de ACOPASS de R. L, cuya misión es: proporcionar alternativa de ahorro y crédito que fomenta el progreso de nuestros asociados en lo económico, social, cultural, elevando así su calidad de vida, promoviendo el desarrollo de nuestro país

El presente manual contiene material de mucho interés para usted y queremos que lo lea con mucha atención, ya que con su empeño e interés unido al nuestro, lograremos la óptima realización de objetivos que nos hemos propuesto.

Creemos que tú eres el factor principal de nuestro servicio. La parte esencial. Lo que realmente nos hará diferentes del resto de empresas. Así lo sentimos, y así actuamos. Por ello, tendrás a tu alcance todos los beneficios que figuran en este manual y sobre todo, nuestra predisposición a ayudarte ante cualquier duda, a acompañarte, y a responder a tus inquietudes en persona, siempre que nos necesites.

Queremos que estés cómodo y que te sientas a gusto cada día que te pones nuestro uniforme, que desde hoy es el tuyo.

Con nuestros mejores deseos, repetimos.

¡BIENVENIDO!

CONTENIDO

PARTE I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ACOPASS DE R. L.

- A. ANTECEDENTES
- B. MISIÓN, VISIÓN, VALORES DE ACOPASS DE R. L.
- C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- D. CROQUIS DE ACOPASS DE R. L.

PARTE II: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- A. POLÍTICAS DEL PERSONAL
- B. NORMAS BÁSICAS DEL PERSONAL
- C. PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LA LEY
- D. PROGRAMAS RECREATIVOS

PARTE I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ACOPASS DE R. L.

A. ANTECEDENTES

Como surgió ACOPASS de RL.

A raíz de los terremotos del año 2001, que afectaron la Ciudad de Cojutepeque y el País en general, la Fundación Senderos de Esperanza FUNDESENDAS busca manera para ayudar y solidarizarse con las personas de escasos recursos, que viven de sus pequeños negocios y que a veces son víctimas de los usureros prestamistas de dinero a altas tasas de interés.

Fue así como se pensó en el proyecto de ACOPASS de R.L. para ayudar a estas personas. Esta inicia con 50 asociados en el 2001 a la fecha son más 2700.

B. MISIÓN, VISIÓN, VALORES DE ACOPASS DE R. L.

1. VISIÓN

Somos la mejor alternativa de ahorro y crédito que fomenta el progreso de nuestros asociados en lo económico, social, cultural, elevando así su calidad de vida, promoviendo el desarrollo de nuestro país

2. MISIÓN

Convertirnos en la institución financiera más solidaria e importante, que brinde atención esmerada, eficiente y oportuna a nuestros asociados.

3. VALORES

Responsabilidad:

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

Ética:

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

Solidaridad con el Equipo de Trabajo:

El apoyo entre los empleados lleva a realizar un servicio de calidad, y principalmente al logro de objetivos que hacen más fuerte y sólida la organización.

Respeto:

Como miembro de la organización se tiene por obligación reconocer el valor de los demás y respetar los derechos de los compañeros de trabajo y como el de los clientes.

Lealtad:

Considerar a la organización y a los usuarios como el medio para lograr los objetivos y metas que tiene, considerando que al fallarles su visión individual dentro de la organización se volverá un fracaso.

Confianza:

Si la organización obtiene beneficios, los empleados obtendrán beneficios.

Honradez:

Si el empleado es sincero con la organización para la que trabaja, obtiene oportunidades y beneficios.

Comunicación:

Todos los miembros de la organización deben expresarse con respeto hacia los demás, dialogar de los cambios organizacionales con el fin de mejorar y actualizarse.

Disciplina:

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

Honestidad:

El compromiso de todos en la organización para cumplir sus labores; con actitud de servir y con el único propósito de dar lo mejor de sí; buscando el bienestar de toda la organización, nunca con intenciones de buscar solo su beneficio

Imparcialidad:

Los Directores y coordinadores deben reconocer entre sus subordinados la capacidad y honestidad de cada uno de sus empleados, si estos no se encuentran comprometidos con la organización se debe ser ecuánime, y buscar soluciones rápidamente; sin importar que el empleado en cuestión tenga vínculos de amistad u otros con su superior.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**Asamblea General De Asociados:**

Es la autoridad máxima de la cooperativa; celebrara sus sesiones en su domicilio. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conforme o no siempre, que hubieren tomado de conformidad con la Ley, sus reglamentos y estatutos.

Consejo De Administración:

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.

Junta De Vigilancia:

Es la que ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la Cooperativa.

Comité Crédito:

Es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentados por los Asociados, respetando las normas prestatarias establecidas. Estará integrado por un presidente, un secretario, y un vocal nombrado por el Consejo de Administración para un periodo de un año prorrogable para un periodo más.

Comité Educación:

Es comité de educación estará integrado por cinco miembros propietarios y cinco suplentes nombrados por el Consejo de Administración para un periodo de un año prorrogable.

Gerencia:

El Consejo de Administración podrá nombrar uno o más Gerentes. El gerente será el administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros; ejercerá sus funciones bajo la dirección del consejo de administración y responderá ante este del buen funcionamiento

de la cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la Cooperativa y ejecutara los acuerdos, resoluciones y reglamentos de dicho órgano.

D. UBICACIÓN EN CROQUIS DE ACOPASS DE R. L.



PARTE II: ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

A. POLÍTICAS DEL PERSONAL

- Proporcionar orientación a todos los empleados.
- Antes de otorgar una plaza se dará preferencia al personal interno que cumpla con los requerimientos del puesto.
- Programa de capacitación constante cada 3 meses, es obligación de cada empleado asistir.
- hacer un llamado de atención a la persona que no cumpla con las políticas por escrito con una acción de personal.
- Las amonestaciones verbales o escritas se harán al empleado en forma privada.
- Se elaborarán formularios que recojan inquietudes y sugerencias del personal.
- Establecer premios para los empleados, según su desempeño e iniciativa.
- Ofrecer a los empleados oportunidades de ascensos.

B. NORMAS BÁSICAS DEL PERSONAL

1. HORARIO DE TRABAJO

Oficinas Centrales, se trabaja de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m., un receso de una hora para almorzar.

2. DÍAS DE ASUETO

Jueves, viernes, y sábado de la Semana Santa, vacación.

1o. de mayo, día del trabajo, vacación para todos los empleados.

10 de mayo, día de la Madre, vacaciones para todos los empleados.

17 de junio, día del Padres, vacaciones para todos los empleados.

07 de Julio, día del Cooperativismo, optativo.

06 de agosto, día del Salvador del Mundo, vacaciones para todos los empleados.

15 de septiembre, para todos los empleados.

2 de noviembre, para todos los empleados.

25 de diciembre y 01 de enero, para todos los empleados.

Días feriados de fiestas patronales.

3. PERMISOS

Los permisos con o sin goce de sueldo son autorizados por la jefatura de Recursos Humanos, cuando un empleado se ausenta por enfermedad debe presentar la constancia médica, habiéndola llegar al jefe inmediato en forma oportuna.

4. VACACIONES ANUALES

Todos los empleados tienen derecho a vacaciones anuales, cuya duración será de 15 días.

Las vacaciones deben gozarse en el plazo de seis meses después de haber cumplido el año del servicio. El empleado recibe, además de su salario ordinario del período, un pago equivalente al 30% de éste, independientemente del tiempo de servicio.

5. PAGO DE SUELDO

El Sueldo se paga en forma quincenal y los descuentos legales que se efectúa son: ISSS, AFP's, RENTA y FSV, (si poseen crédito)

6. AGUINALDO

La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

Para quien tuviere un año o más y menos que tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.

Para quien tuviere tres años o más o menos de diez años servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.

Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días (Cód. Trab.).

7. PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LA LEY

Seguro Médico Hospitalario, es una prestación consistente en protección médica y hospitalaria, para el personal ejecutivo y grupos familiares

Previsión de uniformes, la organización otorga el 100% del costo de los uniformes. Sólo camisas.

Licencia por matrimonio, cuando un empleado contrae nupcias, la organización le concede licencia con goce de sueldo por tres días.

8. PROGRAMAS RECREATIVOS

Con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de sus recursos humanos, la organización desarrolla programas recreativos que fomentan las habilidades deportivas, entre los que se practican están: fútbol, baloncesto; además se realizan celebraciones y agasajos a empleados y/o sectores representativos de la organización fiesta navideña.

FIN DEL MANUAL DE BIENVENIDA

ANEXO 10:

METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PARROQUIA SAN SEBASTIAN DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA.**

ACOPASS DE RL



**MANUAL DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO**

INDICE

	CONTENIDO	PAG.
	INTRODUCCION.....	1
A.	OBJETIVO DEL MANUAL.....	2
B.	AMBITO DE APLICACIÓN.....	2
C.	PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	2
D.	DISEÑO DE POLÍTICAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4
E.	DEFINICIONES.....	6
F.	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE COMPETENCIAS.....	6
F.1.	FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS PARA GERENCIA/JEFATURAS.....	14
F.2.	FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO.....	19
G.	REPONSABILIDADES	24
H.	PROPOSITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	24
I.	LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	25
J.	CRITERIOS PARA EL EVALUADOR.....	26

INTRODUCCION

El proceso de modernización de las organizaciones de hoy en día demanda cada vez mayores exigencias en la calidad y productividad de los servicios, y siendo el recurso humano la fuerza de trabajo primordial que impulsa las diferentes actividades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada es por ello que se ha elaborado el Manual de Evaluación del Desempeño, el cual contiene los elementos básicos para desarrollar un proceso de evaluación, que contribuya a establecer niveles de eficiencia y eficacia en el personal, basado en el mejoramiento continuo y trabaja en equipo.

Por lo antes mencionado se ha elaborado el presente Manual de Evaluación del Desempeño, con el propósito de contar con una herramienta que oriente el proceso a nivel institucional, el cual se fundamenta en los siguientes apartados:

El objetivo del manual, que define el uso que se dará al Manual de Evaluación del Desempeño; el ámbito de aplicación, especifica la cobertura que alcanzara, es decir, a que personal va dirigida dicha evaluación; las definiciones y las responsabilidades, donde se delimita el compromiso que corresponde a cada una de los involucrados en el proceso, se menciona y detallan las principales categorías que se desarrollan en la evaluación, así como criterios o lineamientos a considerar durante el referido proceso de evaluación.

A. OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer normas o criterios uniformes que regulen la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño del personal que labora en Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada., mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño.

B. AMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual es de aplicación para el personal que labora en las siguientes áreas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada:

Departamento de Relaciones Publicas, Gerencia Financiera, Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones, Gerencia de mercadeo, Unidad de Informática y Unidad Jurídica.

C. PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

Para poder realizar una evaluación del desempeño afectiva, dividimos el procedimiento en cinco pasos:

- Planeación.
- Distribución.
- Ejecución.
- Documentación.
- Retroalimentación.

✚ PLANEACION.

El evaluador (departamento de RRHH) lleva a cabo una reunión con el empleado y el jefe inmediato superior de éste para establecer el perfil de trabajo de la persona. Esta reunión debe formar y ratificar una comisión integrada por jefes o personas que ejercen puestos funcionales, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el sistema de evaluación del desempeño, además de haber revisado el perfil del puesto y su respectivo manual de funciones y procedimientos. Antes de comenzar el trabajo debe:

- ✓ Dar a conocer la descripción del trabajo, la cual incluye el tipo de trabajo a llevar a cabo, las particularidades del puesto y las responsabilidades sobre el equipo y/o herramientas de trabajo.
- ✓ Determinar si el nivel de dificultad del trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona.
- ✓ Se establecerán las fechas de evaluación del rendimiento de cada persona, recomendamos se realicen en el primer trimestre de cada año.

✚ REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el desempeño del personal.

✚ EJECUCIÓN.

El evaluador (Jefe de cada unidad) hace observaciones y establece las medidas necesarias para una evaluación objetiva del rendimiento del trabajo de cada persona, dado que éste conoce el nivel de desempeño de cada uno de los empleados a evaluar.

Se sugiere que el jefe de cada departamento mantenga anotaciones informales de logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación. Esto permitirá citar ejemplos específicos cuando se documente el formulario de evaluación. Esta información y/o observación requiere un conocimiento amplio del evaluador, tanto del trabajo que realiza cada evaluado como del departamento al cual pertenece éste.

DOCUMENTACIÓN.

En gran parte la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y la documentación. Se sugiere que el jefe de cada departamento mantenga anotaciones formales de logros o problemas significativos, ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación.

REALIMENTACIÓN

Teniendo los resultados de la evaluación, el departamento de Recursos Humanos debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas de oportunidad detectadas en el mapa de competencias, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Identificar quienes los precisan
- ✓ Que metodología se utilizará para transmitir los conocimientos a los empleados
- ✓ Habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades

Se debe establecer un contexto para la capacitación, relacionándola con las metas estratégicas y con la eficiencia de los recursos organizacionales.

D. DISEÑO DE POLÍTICAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con el propósito de tener lineamientos claros sobre la ejecución y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, se proponen las siguientes políticas para su implementación:

- Realizar la evaluación del desempeño durante el primer trimestre de cada año.
- Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos ajustar el modelo de evaluación del desempeño a los cambios y necesidades que surjan en la institución.
- Se realizará una revisión conjunta entre jefe y evaluado sobre los resultados de su desempeño, la cual debe ser firmada de conformidad por ambos.
- La evaluación del desempeño se realizará de conformidad con lo establecido en el manual de evaluación del desempeño.
- Desarrollar programas de retroalimentación respecto a las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño.
- El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en que consiste una evaluación del desempeño como sistema, sus consecuencias y aspectos técnicos.
- Las personas de reciente ingreso a la cooperativa, serán evaluadas por sus jefes inmediatos previos a su contratación definitiva.
- El resultado individual de la evaluación del desempeño de cada persona, será incorporado al respectivo archivo personal.
- Toda evaluación que se realice será mediante el método de evaluación por competencias, cuyo resultado se hará del conocimiento del evaluado.
- Todo el personal estará sujeto a las evaluaciones periódicas de su desempeño.
- El personal evaluado que obtenga nota inferior a 7.0 en el promedio total, se reforzara en áreas deficientes para mejorar la evaluación del próximo período.
- Personal con dos evaluaciones consecutivas con nota inferior a 7.0 en el promedio total, será sujeto de observaciones administrativas.
- Los aumentos salariales estarán acorde al porcentaje relativo a la nota obtenida en la evaluación del desempeño.

- Los ascensos del personal estarán sujetas a una nota mínima de 8.0 el promedio total en su evaluación del desempeño, además de los resultados obtenidos en las pruebas diseñadas para el puesto al que está aplicando.

E. DEFINICIONES

Desempeño: es la realización por parte de un empleado de trabajo orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Competencia: cualidades, características o destrezas que facilitan o describen la forma en que un empleado realiza el trabajo encomendado.

Evaluación del Desempeño: proceso mediante el cual se mide las competencias del trabajo del empleado en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Experiencia: es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su conocimiento técnico y la intención de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.

Contribución a los Resultados: define en qué medida los empleados logran los objetivos propuestos por los jefes al principio del año.

F. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPETENCIAS

La evaluación del desempeño por competencias se basa en la apreciación del desarrollo de las actividades esenciales del puesto, la cual se constituye en factores a evaluar ya que están asociados a las habilidades y conocimientos. El resultado de este tipo de evaluación es la detección de capacitación y desarrollo de las personas.

El sistema de evaluación del desempeño por el método de competencias propuesto para ACOPASS DE RL. Se fundamenta en 2 grupos ocupacionales a evaluar:

Personal de Jefatura: se refiere el personal encargado de alguna gerencia, departamento o sección es decir que coordina y controla el trabajo de otros, mediante el ejercicio de los principios de autoridad y responsabilidad de personal bajo su mando.

Empleados Operativos: este grupo incluye al personal que realiza tareas de apoyo para los niveles de jefatura y técnico y que sirve de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la cooperativa tales como auxiliares contables, asistentes administrativos, etc.

La estructura del formato de evaluación del desempeño es el siguiente:

- **DATOS GENERALES PARA GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS**

Esta información será llenada por el jefe inmediato el cual contendrá: área o dependencia, nombre del jefe, cargo del jefe, nombre del empleado, código de empleado y cargo que desempeña.

- **IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS PARA GERENTES/JEFES**

Es este apartado aparecen las competencias que se consideran necesarias para los gerentes/jefes de áreas (departamento o sección). Para diligenciar la Identificación de Competencias Institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias institucionales.
- Cada competencia consta de tres, cuatro o cinco conductas diferentes, dependiendo de la competencia a evaluar.

- Para cada competencia se debe identificar el nivel de desarrollo de cada una de los numerales detallados.

Competencias:

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Empoderamiento
- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Autoconfianza
- ✓ Innovación
- ✓ Flexibilidad

Una vez identificado el nivel de desarrollo de cada gerente/jefe por competencias se debe digitar la nota por cada conducta a calificar, para lo cual se habilitará un espacio en la columna “calificación”, en la cual debe asignarse un número que este comprendido dentro del intervalo que se establece para la conducta, de acuerdo a la siguiente tabla:

Conducta 1	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 2	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 3	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 4	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 5	Rango de:	(1.00 – 9.00)	Puntos

Se establece un rango máximo de calificación de 9, considerando que existe un margen de error en el desarrollo de las actividades.

Todos los numerales deben ser evaluados, ya que se identifica el nivel de identificación que los gerentes/jefes tienen en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

Al terminar de evaluar todas las conductas en cada una de las competencias, el sistema automáticamente generará el promedio por competencia y el promedio total de las diferentes competencias y lo colocará en la casilla “Competencias Institucionales”, el cual forma parte del resultado total, es decir, de la casilla “Resultado General del Desempeño”, que se encuentra más adelante.

- **IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS**

Es este apartado aparecen las competencias que se consideran necesarias para los empleados a nivel operativo (administrativo y servicio).

Para diligenciar la Identificación de Competencias Institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias institucionales.
- Cada competencia consta de tres conductas, atendiendo a su carácter evolutivo, es decir que parte de una manifestación básica de la competencia en la conducta A, hasta la conducta C, en la cual adquiere mayor desarrollo.
- Para cada competencia se debe identificar el nivel de desarrollo de los colaboradores (es decir que se debe identificar UNA SOLA CONDUCTA por cada competencia, ya que son mutuamente excluyentes)

Competencias:

- ✓ Autoconfianza
- ✓ Autocontrol
- ✓ Escuchar y Atender

- ✓ Flexibilidad
- ✓ Innovación
- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Orientación al Orden
- ✓ Calidad y exactitud
- ✓ Trabajo en Equipo

Una vez identificado el nivel de desarrollo de cada empleado por competencia se debe señalar la conducta a calificar, se habilitará un espacio en la columna “calificación”, en la cual se digitará un número que este comprendido dentro del intervalo que se establece para la conducta, de acuerdo al siguiente detalle:

Conducta A	Escala entre:	(1.00 – 3.90)	Puntos
Conducta B	Escala entre:	(4.00 – 6.90)	Puntos
Conducta C	Escala entre:	(7.00 – 9.00)	Puntos

Se establece un rango máximo de calificación de 9, considerando que existe un margen de error en el desarrollo de las actividades.

Se consideran 3 conductas observables para que la evaluación del desempeño posea un alto grado de objetividad.

Al terminar la elección de una conducta en cada una de las competencias, el sistema automáticamente generará el promedio total y lo colocará en la casilla “Competencias Institucionales” el cual forma parte de resultado total, es decir, de la casilla “Resultado General del Desempeño”, que se encuentra más adelante.

Además de las competencias, la evaluación del desempeño también retroalimenta otros aspectos como la experiencia, la puntualidad y la contribución a los resultados.

- **EXPERIENCIA (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

La experiencia se refiere a la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su conocimiento técnico, y la intención de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.

Para el caso el caso de los jefes esta tendrá una sola conducta y su rango será entre 1.00 a 9.00; en el caso de los empleados operativos, su calificación está expresada igual que la escala de las competencias institucionales, es decir, tres conductas observables, de la cual se debe calificar solamente una, ya que son mutuamente excluyentes.

- **PUNTUALIDAD (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

Este se refiere tanto a las llegadas a tiempo según el horario establecido en la cooperativa, como la exactitud al momento de realizar las tareas encomendadas y al cumplimiento de metas en el período establecido.

Su calificación tanto para los empleados como para los jefes constará de una sola conducta y un rango de calificación del 1.00 al 9.00.

- **CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

De acuerdo con los objetivos a nivel general e individual que el jefe asigna a cada empleado al comienzo del año, definir en qué medida los alcanzó. Los objetivos son los que el empleado debe cumplir según el plan de gestión de las áreas operativas o los asignados por el jefe para su gestión en otras áreas de la

cooperativa. Se debe tener en cuenta los objetivos institucionales y los indicadores que apuntan a su logro.

La escala de calificación se encuentra comprendida del 1 al 9.

- **RESULTADO FINAL (GERENTES/JEFES Y EMPLEADOS OPERATIVOS)**

Una vez terminado de ponderar los cuatro apartados detallados anteriormente se generará el Resultados General del desempeño de la siguiente manera:

CATEGORIAS	PORCENTAJE ASIGNADO
Identificación de Competencias	40%
Experiencia	20%
Puntualidad	10%
Contribución a los Resultados	30%
RESULTADO GENERAL	100%

De acuerdo al resultado general obtenido en la evaluación del desempeño el evaluado caerá en la siguiente escala de valoración:

DEFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	SOBRESALIENTE
1.00 a 5.99	6.00 a 6.99	7.00 a 7.99	8.00 a 9.00

Cuyos indicadores se definen de la siguiente manera:

- **Deficiente:** la categoría "Deficiente" debe ser otorgada a aquellos empleados cuyo desempeño no ha permitido alcanzar los objetivos propuestos.

- **Bueno:** en la categoría de Bueno se encuentra los empleados que cumplen con su trabajo, con impacto moderado en la consecución del trabajo. A los empleados que obtengan esta evaluación se les deberán reforzar las competencias con necesidad de mejora.
- **Muy bueno:** en esta categoría se ubican aquellos empleados cuyo desempeño ha impactado considerablemente el logro de los objetivos organizacionales y son los primeros candidatos a lograr la categoría de “sobresaliente”. Dicho desempeño los hace merecer estímulos en su carrera.
- **Sobresaliente:** esta categoría denota que el trabajo del empleado tiene un gran impacto en los objetivos organizacionales. Dicho desempeño lo hace merecedor de estímulos dentro de su carrera.

Una vez finalizado el proceso, se imprime la evaluación, la cual se muestra al colaborador.

Al final de la evaluación se encuentra un cuadro de comentarios donde el evaluado o el evaluador podrán incluir alguna información u observaciones sobre la calificación.

- **APARTADO PARA FIRMAS**

Es indispensable que tanto el evaluador como el evaluado firmen de conformidad la evaluación para que la misma tenga validez.

A continuación, se muestran los formatos de evaluación del desempeño por el método de competencias, tanto para gerentes/jefes y empleados operativos.

F1. Formulario de Evaluación por Competencias para Gerencias/Jefaturas.



Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

>> NIVEL GERENCIAL / JEFATURAS <<

Fecha de evaluación:

Nombre del Evaluador:

Cargo :

Área :

Nombre del Evaluado:

Código de empleado:

Cargo que desempeña:

Área :

Nombre del Evaluador:			
Cargo :			
Área :			
Nombre del Evaluado:			
Código de empleado:			
Cargo que desempeña:			
Área :			

Identificación de Competencias

Competencia		Calificación
AUTOCONFIANZA		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Tiene mucha seguridad en sí mismo en el desarrollo de sus actividades	
2	Sabe guiar a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos propuestos	
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo	
4	Demuestra respeto y firmeza en sus puntos de vista ante sus superiores	
PROMEDIO DE COMPETENCIA :		

Competencia		Calificación
EMPODERAMIENTO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Comunica a sus colaboradores lo que espera de ellos de forma positiva	
2	Asigna las responsabilidades y tareas de forma adecuada, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para	
3	Demuestra confianza en los demás, reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores	
4	Públicamente recompensa a los que hacen bien su trabajo, capacita a su equipo, los refuerza y los hace sentir importantes.	
PROMEDIO DE COMPETENCIA :		

Competencia		Calificación
FLEXIBILIDAD		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Se apega a los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades actuando acorde a las circunstancias	
2	Se adapta al trabajo de acuerdo a las situaciones específicas	
3	Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de sus colaboradores, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones	
4	Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la institución	
PROMEDIO DE COMPETENCIA :		

Competencia		Calificación
ORIENTACION A RESULTADOS		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Demuestra entusiasmo y motivación en el desarrollo de sus	
2	Tiene capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno	
3	Se esfuerza por mejorar su rendimiento y conseguir resultados positivos	
4	Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables, de gran impacto y valor agregado para la cooperativa	
PROMEDIO DE COMPETENCIA :		

Competencia		Calificación
ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Mantiene actualizados a los clientes. Responde a sus preguntas, quejas o problemas	
2	Mantiene una relación genuina con el cliente, procurando siempre su satisfacción, ofrece información útil con un servicio grato y amable	
3	Comprende los problemas y necesidades de los clientes con rapidez, se interesa por su resolución y satisfacción	
4	Da seguimiento a los clientes, principalmente cuando éste se encuentra ante situaciones difíciles	
PROMEDIO DE COMPETENCIA :		

Competencia		Calificación
LIDERAZGO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Habilidad para influir positivamente en los demás, a fin de conducir exitosamente al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes	
2	Promueve la moral y la productividad del grupo mediante diferentes acciones, impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos	
3	Defiende la reputación del equipo frente a la institución. Se asegura de que el equipo disponga de todos los recursos necesarios para tener un buen desempeño	
4	Entusiasma a los demás con sus propuestas, actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás	
PROMEDIO DE COMPETENCIA :		

Competencia		Calificación
TRABAJO EN EQUIPO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Participa en las actividades del equipo apoyando decisiones, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés	
2	En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y contribuciones de los mismos	
3	Tiene una actitud abierta a aprender de los demás. Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones.	
4	Reconoce públicamente el mérito de los miembros del equipo que trabajan bien. Anima y motiva a los demás	
5	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el equipo. Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo	
PROMEDIO DE COMPETENCIA :		

PROMEDIO GENERAL DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS:

EXPERIENCIA		Calificación
		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Es experto en su materia, aplicando y difundiendo sus conocimientos para influir positivamente en su equipo de trabajo	

PUNTUALIDAD		Calificación
		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Se presenta a sus labores o reuniones a la hora indicada, siendo ejemplo para sus colaboradores; su trabajo está al día	

CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS		Calificación
		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Considerando la identificación de competencias, adicional a la experiencia y puntualidad del evaluado, ingrese un valor que mejor refleje la contribución a los resultados de la cooperativa	

RESUMEN	
MAPA DE COMPETENCIA	
EXPERIENCIA EN EL CARGO	
PUNTUALIDAD	
CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS	
PROMEDIO TOTAL / NOTA DE EVALUACION	

ESCALA DE VALORACION:
<<1.00 a 5.99 = DEFICIENTE>> <<6.00 a 6.99= BUENO>> <<7.00 a 7.99= MUY BUENO>> <<8.00 a 9.00= SOBRESALIENTE>>

COMENTARIOS:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada.

>> NIVEL GERENCIAL / JEFATURAS <<

Fecha de la evaluación: _____

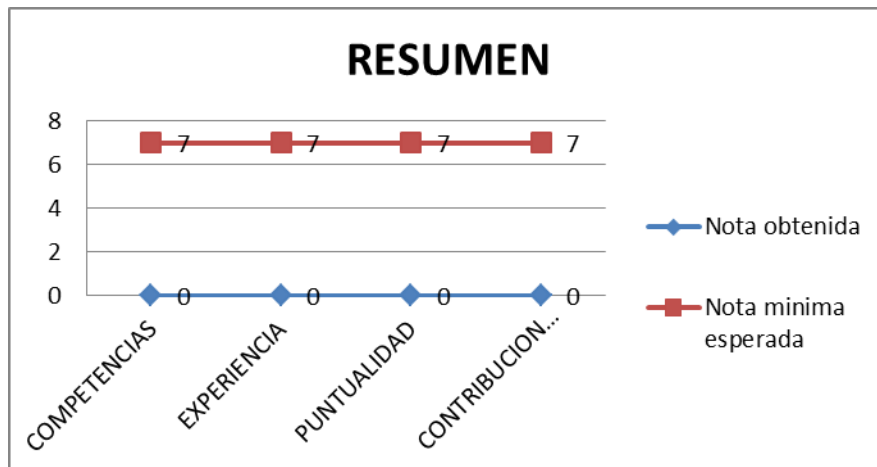
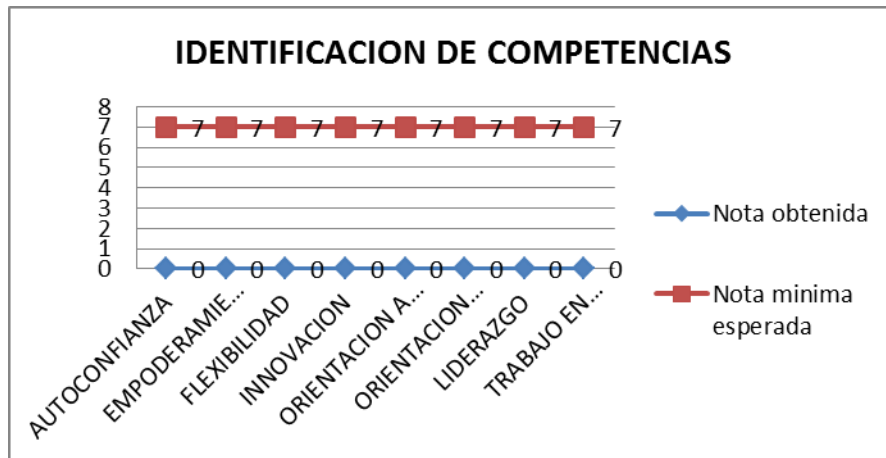
Nombre el evaluado:

Código de empleado:

Cargo que desempeña:

Área:

Graficas



Nota de evaluación:

--

F2. Formulario de Evaluación por Competencias para Empleados nivel Operativo.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San
Sebastián de Responsabilidad Limitada**

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
>> NIVEL OPERATIVOS / EMPLEADOS <<

Fecha de evaluación:

Nombre del Evaluador:			
Cargo :			
Área :			
Nombre del Evaluado:			
Código de empleado:			
Cargo que desempeña:			
Área :			

Identificación de Competencias

Competencia			Calificación
AUTOCONFIANZA			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Desarrolla sus labores diarias asignadas realizando consultas eventualmente	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Desarrolla sus labores asignadas sin necesidad de ser supervisado constantemente	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Aplica su criterio en la ejecución de sus labores, observándose seguridad en el desarrollo de sus actividades	escala : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
AUTOCONTROL			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Procura no actuar de forma impulsiva ante situaciones difíciles	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Sabe controlarse en situaciones que le provocan disgusto o frustración, mostrando dominio de sus actuaciones	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Sabe controlar sus emociones en situaciones de disgusto o conflicto sin perder el dominio de la situación, procurando mejorar las cosas	escala : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
ESCUCHAR Y ATENDER			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Escucha la opinión de otros mostrando respeto ante sus puntos de vista	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Sabe respetar la opinión de los demás, haciendo las preguntas respectivas para confirmar su comprensión sobre el mensaje transmitido por su interlocutor	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Muestra iniciativa de hablar sobre los aspectos que le preocupan o interesan, manteniendo buena comunicación con los demás para profundizar en los temas, siendo promotor de la empatía entre sus clientes y compañeros	escala : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
FLEXIBILIDAD			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Es capaz de reconocer que no siempre tiene la razón, y de cambiar su opinión a sugerencia de otras personas	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Muestra apertura de cambiar su opinión ante la existencia de argumentos o evidencias del caso	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Actúa en la forma correcta de acuerdo a la situación, sin descuidar los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades	escala : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
INNOVACION			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Siempre se esfuerza por mejorar su desempeño	es ca l a : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Identifica oportunidades de mejora pero no actúa para concretar e implementar planes de acción	es ca l a : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Propone nuevas ideas para sí mismo y para el equipo de trabajo con el afán de mejorar el desempeño laboral del área	es ca l a : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
ORIENTACION A RESULTADOS			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Al desarrollar su trabajo lo hace con orden y rapidez	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Desarrolla sus labores apegado a las responsabilidades asignadas a su puesto	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Muestra motivación y entusiasmo por realizar un trabajo de calidad	escala : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
ORIENTACION AL CLIENTE (INTERNO Y/O EXTERNO)			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Pone de manifiesto su amabilidad en la atención de las necesidades que el cliente	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Se interesa en satisfacer las necesidades del cliente, mostrando confianza para resolver los problemas que el cliente manifiesta	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Su relación con los clientes es de mutua confianza, sobrepasando sus expectativas y preocupándose por su bienestar	escala : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
ORIENTACION AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Se preocupa por estar claro en las actividades que debe desarrollar en su puesto	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Desarrolla sus actividades apegado a la descripción del puesto y con el mínimo de error	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Realiza sus funciones en forma eficiente, optimizando tiempo y recursos	escala : 7.00 - 9.00	

Competencia			Calificación
TRABAJO EN EQUIPO			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Se integra a las actividades del equipo, desarrollando las tareas asignadas	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Promueve el esfuerzo común para el logro de los objetivos	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Propicia un ambiente de trabajo agradable, generando un clima de compañerismo en el desarrollo de las labores	escala : 7.00 - 9.00	

PROMEDIO GENERAL DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS:

EXPERIENCIA			Calificación
			(Evaluar solo una Conducta)
Conducta A	Conoce su puesto y desempeña bien sus funciones.	escala : 1.00 - 3.90	
Conducta B	Su desempeño es sobresaliente, siempre acorde a las exigencias del puesto	escala : 4.00 - 6.90	
Conducta C	Conoce a profundidad su puesto de trabajo, aplica sus conocimientos para solucionar problemas	escala : 7.00 - 9.00	

PUNTUALIDAD			Calificación
	Se presenta a sus labores o reuniones a la hora indicada; su trabajo está al día	escala : 1.00 - 9.00	

CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS			Calificación
	Considerando la Identificación de Competencias, adicional a la experiencia y puntualidad del evaluado, ingrese un valor que mejor refleje la contribución a los resultados de la cooperativa	escala : 1.00 - 9.00	

RESUMEN	
MAPA DE COMPETENCIA	
EXPERIENCIA EN EL CARGO	
PUNTUALIDAD	
CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS	
PROMEDIO TOTAL / NOTA DE EVALUACION	

ESCALA DE VALORACION:
<<1.00 a 5.99 = DEFICIENTE>> <<6.00 a 6.99= BUENO>> <<7.00 a 7.99= MUY BUENO>> <<8.00 a 9.00= SOBRESALIENTE>>

COMENTARIOS:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada.

>> NIVEL OPERATIVO / EMPLEADO <<

Fecha de la evaluación: _____

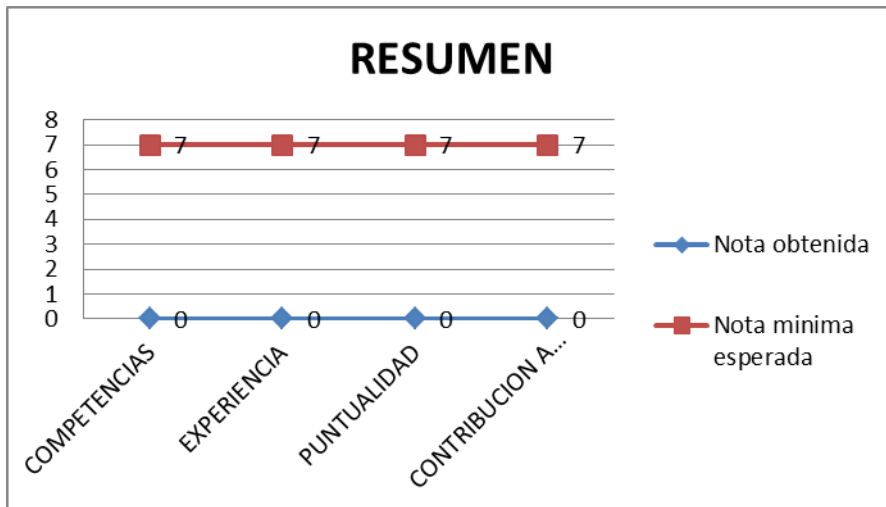
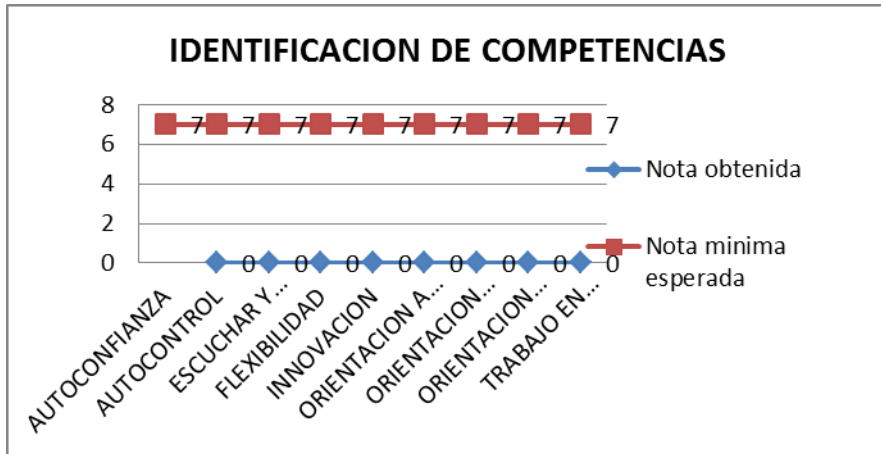
Nombre el evaluado:

Código de empleado:

Cargo que desempeña:

Área:

Graficas



Nota de evaluación:

--

G. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Gerencia General:

- Aprobar el Presente Manual de Desempeño

Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos

- Administrar el Sistema de Evaluación del Desempeño
- Asesorar sobre el uso del método
- Dar seguimiento al proceso de la Evaluación del Desempeño
- Velar por el cumplimiento del Manual de la Evaluación del Desempeño

Es responsabilidad de los Gerentes, jefes de departamento o sección

- Evaluar al personal bajo su cargo
- Dar a poyo y orientación al evaluado en los factores que necesita mejorar
- Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la Gerencia de Recursos Humanos
- Dar a conocer los resultados de la Evaluación al personal a su cargo

Es responsabilidad de los evaluados

- Participar activamente en el proceso de la Evaluación
- Contribuir con del desarrollo eficientes de las actividades a su cargo
- Planificar con el evaluador acciones tendientes a mejorar su desempeño

H. PROPÓSITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Evaluar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada. a través del método de evaluación por competencias, aplicado para los empleados administrativo y de servicio como los jefes, con el propósito de contar con parámetros de rendimiento laboral útiles para la toma de decisiones.
- Evaluar el cumplimiento de las tareas realizadas por los empleados.

- Identificar fortalezas, habilidades y oportunidades de mejora en el personal
- Determinar las áreas en que se requiere orientar los programas de capacitación
- Reorientar el potencial de los empleados
- Planificar con del evaluado acciones tendientes a mejorar su desempeño

I. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de administrar el proceso de Evaluación del Desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Sebastián de Responsabilidad Limitada.
- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos notificará el período en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
- ✓ La evaluación de cada empleado será efectuada por la jefatura inmediata, en el caso que el jefe responsable de realizarla ha sido trasladado a otra área de la cooperativa, deberá realizarla en el lugar en que se encuentra actualmente, salvo en el caso que ya no labore para la cooperativa, será el jefe inmediato superior quién asuma dicha responsabilidad.
- ✓ Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.
- ✓ El empleado que haya sido trasladado deberá ser evaluado por el jefe de la unidad donde haya estado mayor cantidad de tiempo del período evaluado, en caso de haber equidad en el tiempo, será sujeto de evaluación por la jefatura del último período.
- ✓ El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
- ✓ Una vez se envíe la evaluación, ésta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.
- ✓ En caso que el evaluado no quiera firmar la hoja de evaluación del desempeño por inconformidad o conflictos evaluador-evaluado, se recurrirá a la mediación del área de recursos humanos para poder solventar dicha situación.

J. CRITERIOS PARA EL EVALUADOR

Al momento de realizar la evaluación es importante que el evaluador tome en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetividad:** valorar con base en hechos reales el desempeño de evaluado.
- **Oportunidad:** realizar la evaluación, tomando en consideración el período evaluado, sin retomar únicamente hechos mediatos.
- **Pertinencia:** consiste en calificar y delimitar lo que se debe evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.
- **Transparencia:** la evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.
- **Participación:** que el evaluador y el evaluado estén abiertos al diálogo.
- **Equidad:** significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado

FIN DEL MANUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ANEXO 11:

MODELO DE INFORME ESCRITO RELACIONADO CON EL AUSENTISMO LABORAL EN ACOPASS DE R.L



Informante: Coordinador de Departamento de Recursos Humanos.

Dirigido a: Administrador General.

Introducción:

El presente informe recoge los resultados de Ausentismo Laboral del empleado

(a): _____ realizado en ACOPASS, faltando a los criterios establecidos dentro del Reglamento Interno.

Los objetivos básicos que se pretenden conseguir en la aplicación de este control, es conocer de antemano los motivos del porqué los empleados están faltando a sus labores, para tomar una decisión favorable y justa, que vaya acorde a la acción cometida. Para obtener la información se solicitó la colaboración de cada uno de los empleados para someterse a una entrevista teniendo así la oportunidad de manifestar su justificación de su ausentismo.

Desarrollo:

Según la información obtenida de los empleados estos manifiestan ausentarse de sus labores, debido a que algunos tienen compromisos fuera de la institución, no se sienten motivados en la institución, no cuentan con mejoras salariales, paradigmas en el grupo de trabajo, manifiestan que tienen problemas en sus casas y eso hace que algunas veces se ausenten.

Conclusión:

Se concluye que las razones por las que los empleados se ausentan son por la falta de motivación en la institución, a veces no son tomados en cuenta para tomar decisiones deberían de proporcionar recompensas e incentivos a los empleados para motivarlos y así reducir el ausentismo en la cooperativa.

FORMATO DE CAUSAS DE AUSENTISMO EN ACOPASS de R.L.



Nombre del Empleado: _____

Cargo que Desempeña: _____

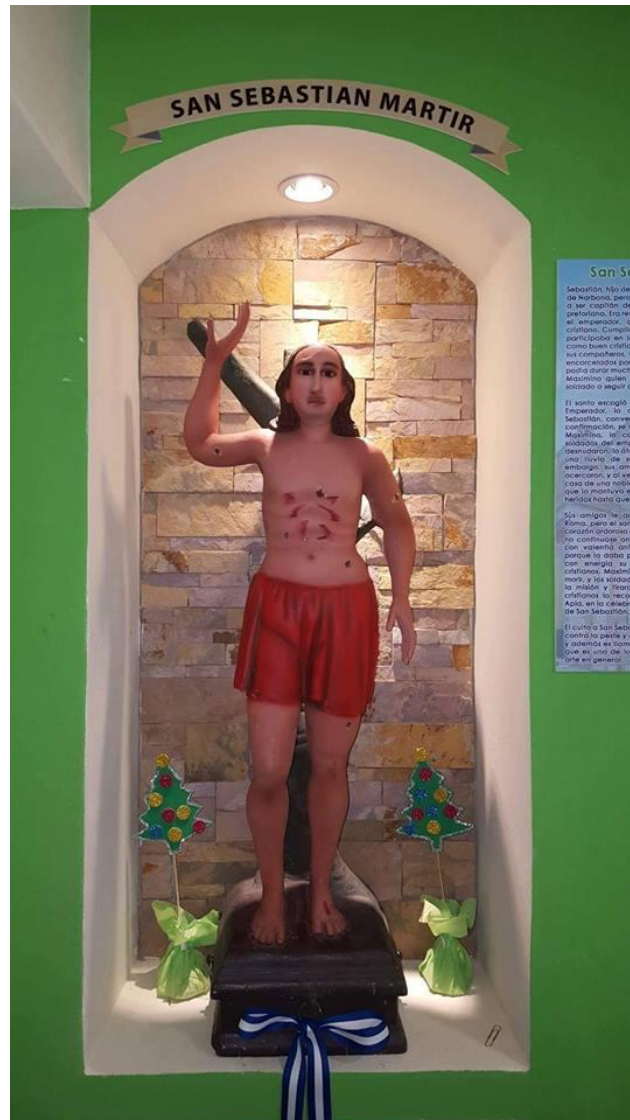
A continuación, se le presentan diferentes motivos del porque ha faltado a sus obligaciones laborales. Marque con una "X" las causas por la cual se ha ausentado de la institución.

MOTIVOS	
Compromisos personales	
Falta de motivación	
Problemas con compañeros de trabajo	
No hay mejoras salariales por parte de la Institución	
Problemas de alcoholismo	
Problemas en el Hogar	
Otros	

ANEXO 12:

FOTOGRAFIAS.





San Sei

Sebastián, hijo de la
de Nazario, devota
o por capción de la
perfidioso. Era rico
el emperador, que
colaboró. Cuando se
participaba en las
como buen cristiano
sus compañeros, vive
encarcelado por la
podrá durar mucho.
Maldito quien lo
asociado o seguir a él.

El santo recogió la
Emperador, su
Sebastián, convertiéndose
confirmado por el
Magallanes, se lo
nada de la muerte
desnubieron lo otro
uno cuarto de mil
embargo, sus amigos
necesarios, y se vendió
cosa de una noche a
que lo muerdan los
heridos hasta que es.

San camión se dice
drama, para el santo
curación de los
de los que mueren
con vengando ante
siempre lo daba por
con empujando su
cristiano. Maldito
muerte, y los sábados
lo maldito y otros
cristiano lo recogió
Año, en la calle de
de San Sebastián.

El culto a San Sebastián
cuando la peste y la
y además es hombre
entre uno de los
que en el mundo.



**ACOPASS DE R.L.
TU COOPERATIVA
100% COJUTEPECANA**

PREMIOS

PROMOCIÓN DE AHORROS



APERTURA TUS CUENTAS DE:
AHORRO INFANTIL
AHORRO NAVIDEÑO
AHORRO ESCOLAR
AHORRO PROGRAMADO

DEPOSITOS A PLAZO

