

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANDRADE CONSTANZA, ALEJANDRA YOLANDA	AC13065
ROBLES GONZÁLEZ, ELSY ESPERANZA	RG13005
DURÁN TREJO, DAVID ALBERTO	DT13001

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario general : Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Secretaria: Licda: Vilma Marisol Mejía Trujillo.

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN.

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.
Msc. Oscar Noé Navarrete Romero
Msc. Abraham Vásquez Sánchez. (Docente Asesor)

JUNIO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco primeramente a Dios darme la sabiduría y la fortaleza para culminar mis estudios Universitarios, a mi familia por brindarme el apoyo económico y las palabras de aliento que me motivaron a continuar y llegar a la meta, a mis compañeros de equipo quien en los cuales encontré las personas idóneas para lograr culminar este reto, a nuestro asesor quien nos guio en la elaboración de nuestro trabajo de graduación y a todos los catedráticos que compartieron un poco de su conocimiento para formar nuevos profesionales.

ALEJANDRA YOLANDA ANDRADE CONSTANZA

Primordialmente a Dios por guiarme, darme la fuerza y la salud para salir adelante durante toda la carrera. A mi familia y amigos por su apoyo y consejos que siempre estuvieron presentes en mí, lo cual me ayudaron a alcanzar mis metas. A mis compañeros del trabajo de graduación, por apoyarme en los momentos más difíciles de la carrera y el proceso de graduación. A nuestro asesor que nos guio de la mejor manera para culminar este logro

ELSY ESPERANZA ROBLES GONZÁLEZ

Agradezco primero a Dios por brindarme la sabiduría y las fuerzas para poder lograr esta meta, en segundo lugar a mi madre María Apolonia Trejo por estar siempre como mi pilar fundamental y que sin ella no se hubiera podido lograr, gracias a toda mi familia y que me dieron aliento y apoyo, a todas mis amistades que tengo ya que compartimos tantos momentos en los estudios, a mi equipo de trabajo de graduación porque cada uno de nosotros pusimos nuestro granito de arena para que podamos lograr ser profesionales y a todos los catedráticos que en el transcurso de los años que estuve en la universidad aprendí un poquito de cada uno de ellos.

DAVID ALBERTO DURÁN TREJO

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (ACOPUS DE R.L) Y LOS SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	1
A. ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS.....	1
1. Antecedentes del cooperativismo en El Salvador.....	6
B. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)..	9
1. Antecedentes.....	9
2. Filosofía.....	10
C. ASPECTOS GENERALES DE ACOPUS DE R.L.....	13
1. Antecedentes.....	13
2. Visión.....	14
3. Misión.....	14
4. Valores.....	15
5. Principios.....	15
6. Servicios.....	15
7. Estructura organizacional.....	16
8. Marco Legal e Institucional.....	19
D. ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	22
1. Administración del recurso humano.....	23
2. Definición de gestión del talento humano.....	25
3. Procesos de la gestión del talento humano.....	26

1. Remuneración laboral.	35
E. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	39
1. Administración del desempeño laboral.	39
2. Evaluación del desempeño laboral de los empleados.	40
CAPÍTULO II	42
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.....	42
A. IMPORTANCIA.	42
B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	43
1. Método de la investigación.	43
2. Tipo de Investigación.	44
3. Diseño de la Investigación.	44
4. Técnicas de Recolección de la Información.	45
5. Instrumentos de recolección de datos.	46
6. Fuentes de Información.	48
9. Determinación del Universo y Muestra.	50
10. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados.....	50
C. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.	51
1. Creación del área de talento humano.	51
2. Reclutamiento y Selección del personal.....	52
3. Contratación del personal.	54
4. Inducción del personal.	55
5. Capacitación y Desarrollo de las personas.	56
6. Base de datos y sistema de información de Recursos Humanos.	56
7. Evaluación del desempeño.....	57

D. ANÁLISIS DE LA LISTA DE COTEJO.....	58
E. ALCANCES Y LIMITACIONES.	64
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
1. CONCLUSIONES.....	66
2. RECOMENDACIONES.	68
CAPÍTULO III	69
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	69
A. OBJETIVOS.....	69
1. General.....	69
2. Específicos.....	69
B. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	70
C. ALCANCES Y LIMITACIONES.	70
1. Alcance.....	70
2. Limitaciones.	71
D. PROPUESTA DE UNIDAD DE TALENTO HUMANO.	72
E. PERFIL DE LOS ENCARGADOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.....	73
F. PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE ÁREA DE TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.....	73
1. Reclutamiento de Personal.....	73
2. Selección de Personal.	79
3. Contratación de Personal.	80
4. Inducción de personal.....	85
5. Modelo de requisición de Capacitación para el personal.....	86
G. BASE DE DATOS Y SISTEMA DE INFORMACIÓN.	90
1. Empleados de nuevo ingreso.	90
2. Empleados de antiguo ingreso.	91

3. Acción de personal.....	93
4. Entrevista de Salida.....	94
H. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	95
I. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.....	97
1. Objetivos.....	98
2. Actividades del plan de implementación.....	99
3. Recursos necesarios para la implementación.....	100
4. Presupuestos para la implementación.....	101
5. Fuentes de financiamiento.....	102
J. CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS.	

ANEXO N° 1 “Lista de Cotejo”

ANEXO N° 2 “Cuestionario realizado a los trabajadores de ACOPUS de R.L.”

ANEXO N° 3 “Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario”

ANEXO N° 4 “Entrevista a Gerencia”

ANEXO N°5 “Manual de reclutamiento y selección”

ANEXO N°6 “Manual de Bienvenida”

ANEXO N°7 “Manual de descripción de puestos”

RESUMEN.

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Aprovechamiento de los Miembros de la Comunidad y Corporación de la Universidad de El Salvador de Responsabilidad Limitada, conocida como ACOPUS de R.L. cuenta con 42 años brindando servicios de Ahorro y Crédito y pago de servicios a público en general.

La investigación nace de una entrevista realizada a la gerente, en la cual nos expresó, que la asociación no contaba con un área que desempeñe las funciones de Talento Humano, las cuales se realizan por diferentes áreas entre ellas contabilidad, mercadeo, y gerencia. Por ello, como equipo de investigación decidimos crear un sistema que mejore el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados, mediante la creación de herramientas administrativas como los Manuales de Recursos Humanos que estandaricen los procesos.

El objetivo de la investigación es crear un sistema de gestión del Talento Humano que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación, con ello se pretende que se agilicen los servicios que se brindan: créditos, ahorros y seguros; aumentando el número de asociados el cual genere un crecimiento en el capital de trabajo, logrando que la Gerencia se enfoque en crear planes de trabajo que ayuden a generar mayor rentabilidad para los socios.

Para el desarrollo de la investigación se hace necesario el uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos como: la entrevista para la cual se utilizó la guía de preguntas, la encuesta con el cuestionario y la observación directa con la lista de cotejo respectivamente; los cuales proporcionan la información

necesaria para un adecuado análisis y síntesis para la elaboración del diagnóstico actual en la Cooperativa.

A través del análisis de la situación actual de ACOPUS de R.L. se concluye que no cuenta con un área que se encargue de los procesos relacionados al desarrollo de los empleados provocando una deficiente selección del nuevo personal, además se sobresaturan a otros departamentos de actividades ajenas a su cargo; es por ello que se recomienda la creación de una Unidad de Talento Humano que desarrolle todas las actividades relacionadas con la gestión del personal que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los empleados.

INTRODUCCIÓN.

Actualmente ACOPUS de R.L no cuenta con un área de talento humano que se encargue de realizar los procesos administrativos. Es por ello que se decide proponer un sistema de gestión de talento humano con la finalidad de mejorar el rendimiento en los empleados de la Asociación. Por lo cual se llevó a cabo el desarrollo de este documento, el cual contiene lo siguiente:

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico de referencia sobre las generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Aprovechamiento de los Miembros de la Comunidad y Corporación de la Universidad de El Salvador; también se describe los antecedentes de las cooperativas y la institución especializada que coordina las actividades de dichas entidades. Además se incluye las definiciones de los aspectos generales del sistema de gestión de talento humano.

En el segundo capítulo se presenta un diagnóstico de la situación actual de ACOPUS de R.L.; llevando a cabo un análisis de cómo la asociación realiza la gestión de talento humano, a la vez se realizó una descripción de los alcances y limitaciones. Y finalmente se llegó a las conclusiones y recomendaciones de dicho diagnóstico

En el tercer capítulo se desarrolla una propuesta de un sistema de gestión del talento humano para fortalecer el desempeño laboral de los empleados en ACOPUS de R.L., en el cual se detallan los procesos que se deben seguir, las herramientas necesarias a utilizar y además se detalla un plan de implementación con su respectivo cronograma para llevar a cabo la propuesta.

Y para finalizar se detalla la bibliografía citada para el desarrollo de dicho documento; además de anexos que complementaran la comprensión de dicha investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (ACOPUS DE R.L.) Y LOS SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

A. ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS.

Historia del cooperativismo.¹

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se mencionan los siguientes: Peter Cornelius Plockboy quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: “Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura”; el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

¹ <http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/> documento consultado historia del cooperativismo, consultada el 02 de junio del 2019, a las 9:40 pm.

En esta fase precursora del cooperativismo es necesario destacar de manera especial a dos destacados ideólogos: Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837).

Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana); la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional.

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial no fue solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil. La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de máquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los cartistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa.

Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos.

Aún en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligada a los trabajadores a someterse a los tenderos que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, junto con las

demás circunstancias desfavorables que acompañan a esta clase de ventas a crédito.

De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo.

Por otra parte el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial; y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad; logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada “De los Probos Pioneros de Rochdale”.

Para el 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo, pero, para sorpresa de los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso, la incipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas personas de localidades aledañas.

El éxito de esta sociedad se basó en sus principios, entre los cuales se destacan:

- Un miembro, un voto
- Igualdad de sexos entre los miembros
- Solo las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos.
- La asignación de un dividendo a los miembros.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo.

Mientras el cooperativismo de consumo se extendía por la Gran Bretaña y pasaba a otros países del continente europeo como Francia, Alemania, Italia, los países escandinavos y otros territorios, aparecían casi simultáneamente nuevas formas de cooperación en el campo económico y social.

Es importante poner de presente que las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Al analizar los orígenes remotos del cooperativismo en América es imposible dejar de mencionar a las instituciones precolombinas que guardan alguna relación con el sistema cooperativo. En primer lugar las formas de cultivo entre los Incas. Los jefes de familia, que por diversas razones podían trabajar la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad. Era en el fondo un embrión de cooperativa de producción agrícola.

Por otra parte en el México precolombino existió la institución llamada Calpulli en la cual se pueden identificar los caracteres cooperativos del régimen de propiedad los cuales están representados en los siguientes hechos: las tierras de un barrio determinado estaban lotificadas y cada lote pertenecía a una familia, la cual la explotaba por su propia cuenta. La propiedad era familiar, hereditaria y condicionada al bien social, cuando la condición de propietario se le daba la calidad de que, por cuanto al usufructo se refiere, después del pago de tributos, era íntegramente para el beneficio de las familias.

Por su parte el sociólogo colombiano Aldo Cardona, quien ha estudiado con empeño particular las relaciones entre las comunidades indígenas primitivas y

el cooperativismo, dice que a pesar de las múltiples diferencias culturales y sociales que caracterizaron a las grandes familias pobladoras de América desde tiempos inmemorables, la característica esencial, el núcleo determinante de la organización económica y social, el factor principal de cohesión, el motor de la organización social, en una palabra el alma de estas economías, fue la cooperación.

Cuando se habla de los orígenes próximos de la cooperación en Iberoamérica, se hace referencia a organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a los principios y métodos que aparecieron a mediados del siglo pasado en Europa y que han configurado el denominado sistema cooperativo.

La organización sindical, por su parte tuvo gran influencia en el desarrollo cooperativo. La agrupación de los trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas, en sindicatos, sirvió de base a las cooperativas de propósitos múltiples (con secciones de crédito, consumo, vivienda, previsión, etc.), que han sido muy comunes en algunas de las más grandes ciudades de Iberoamérica.

Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos, que hoy se denomina Asociación Nacional de Empresas Cooperativas, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desenvolvimiento de la Cooperación en Iberoamérica. Lo propio puede decirse de algunos organismos internacionales, particularmente de la Organización de los Estados Americanos -OEA- y la Oficina Internacional del Trabajo -OIT-.

El interés gubernamental que ha presentado apreciables diferencias de grado en los diversos países iberoamericanos, se han expresado en la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas, disposiciones que otorgan exenciones y ventajas en favor de esas entidades, normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa y

además ayudas financieras directas y participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo. Especial significación han tenido las normas sobre reforma agraria que se han expedido en varios países de Iberoamérica y que incluyen importantes capítulos sobre organización de los beneficiarios de las reformas, en cooperativas agropecuarias de funciones múltiples.

También las organizaciones religiosas, particularmente las de la Iglesia Católica, han tenido influencia en la expansión cooperativa dentro de los países iberoamericanos.

Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo iberoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación.

1. Antecedentes del cooperativismo en El Salvador.²

En El Salvador en 1886 se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde, ubicada en la 4.ª avenida sur del Barrio San Jacinto, Departamento de San Salvador, pero debido al poco desarrollo industrial prevaeciente, su composición artesanal y otros aspectos políticos se vio imposibilitada a subsistir.

En 1904, se promulga el Código de Comercio en el que se incluye la figura de Sociedades Cooperativas. En 1917, se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador cuyo fin es de ayuda mutua, ahorro, moralidad,

² Trabajo de graduación "Estudio de Mercado para la formulación de un Plan Promocional que contribuya al crecimiento de la Asociación Cooperativa Financiera Segura COSTISS DE RL", San Salvador Julio 2016, página 22

educación y beneficencia; para el año de 1935 se funda la Cooperativa de Panaderos de Cojutepeque y del Valle de Jiboa. Para 1938, se funda la “Sociedad Cooperativa Algodonera de R.L.”, en el departamento de Usulután. En 1940, se funda la primera Caja de Crédito Rural en la ciudad de Izalco. En 1950 se promulgó la reforma de la Constitución de la República en la que se oficializó promover el desarrollo económico y social del país, lo que favoreció al sistema cooperativo, porque el Artículo 114 establecía: “El Estado protegería las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento, impulsando fuertemente este rubro”.

En 1966 se funda la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), como organismo cooperativo de segundo nivel, producto del apoyo de la “Alianza por el Progreso” CUNA-AID.

El Cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo. Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Así mismo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el Decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su

funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971.

3

En la actualidad 187 municipios a escala nacional tienen por lo menos una asociación cooperativa, además en el país se cuentan con cooperativas de ahorro y crédito, aprovisionamiento, educación, transporte, consumo, producción, industria, agroindustria, artesanal, agropecuaria, vivienda, comercialización, seguros y servicios profesionales.

En la actualidad en El Salvador se han desarrollado bastantes Cooperativas a continuación se presenta la distribución geográfica de cooperativas existentes en el país a mayo de 2017⁴.



Fuente: Memoria de labores INSAFOCOOP Junio 2016-Mayo 2017.

³ <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>; historia, consultada el 04 de junio del 2019 a las 2:33 pm

⁴ Memoria de Labores INSAFOCOOP Junio 2016-Mayo 2017 Página 13; Link (file:///C:/Users/FERNANDO/Downloads/INSAFOCOOP_MEMORIA.pdf)

B. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).⁵

1. Antecedentes.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP se creó según el diario oficial N° 229, tomo N° 225 el 9 de diciembre de 1969, con autonomía en los aspectos económico y administrativo, con el fin de darle cumplimiento al artículo 114 de la constitución política de El Salvador del año de 1983 menciona “El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”⁶.

Nace a raíz de una necesidad sentida en el país ya que el movimiento cooperativo, no contaba con una Legislación y una Institución especializada que dirigiera y coordinara la actividad cooperativa, en ese tiempo existía el intento de tener un cooperativismo organizado; en esa misma fecha se promulga la Primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

El INSAFOCOOP con cuarenta y tres años al servicio del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, ofrece los servicios de Constitución, Inscripción de Asociaciones Cooperativas, Fomento y Asistencia Técnica, Vigilancia y Fiscalización y Asesorías en Materia Jurídica, Formación; contando con su sede central ubicada en San Salvador y tres Oficinas Regionales localizadas en Santa Ana, San Miguel y San Vicente que le permiten descentralizar los servicios. Casi simultáneamente a la creación del INSAFOCOOP se creó la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. Y finalmente el 6 de mayo de 1986 que se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas con el

⁵ Informe Rendición de Cuentas de INSAFOCOOP Junio 2010-Mayo 2011

⁶ Constitución de la República de El Salvador, artículo 114; página 20.

propósito de regular la creación y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas en el Salvador.

En junio del año 2010, inicia una nueva gestión administrativa para dirigir INSAFOCOOP, a partir de esa fecha existe un mayor acercamiento con el sector cooperativo a nivel nacional lo que ha generado nuevas relaciones interinstitucionales de trabajo, contribuyendo de esta manera al desarrollo de mejores oportunidades para los asociados y asociadas de las cooperativas.

2. Filosofía.⁷

a) Visión

Ser la institución rectora de las Asociaciones Cooperativas que brinde servicios innovadores y de calidad para el fomento y desarrollo.

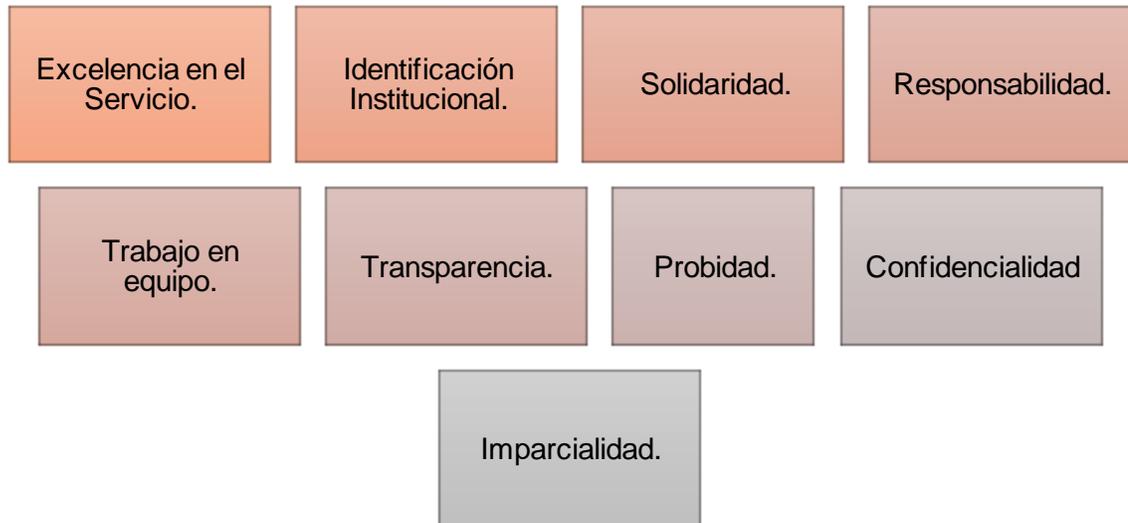
b) Misión.

Somos un organismo autónomo, especializado que fomenta, organiza, supervisa y norma el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, contribuyendo al desarrollo sostenible de las mismas.

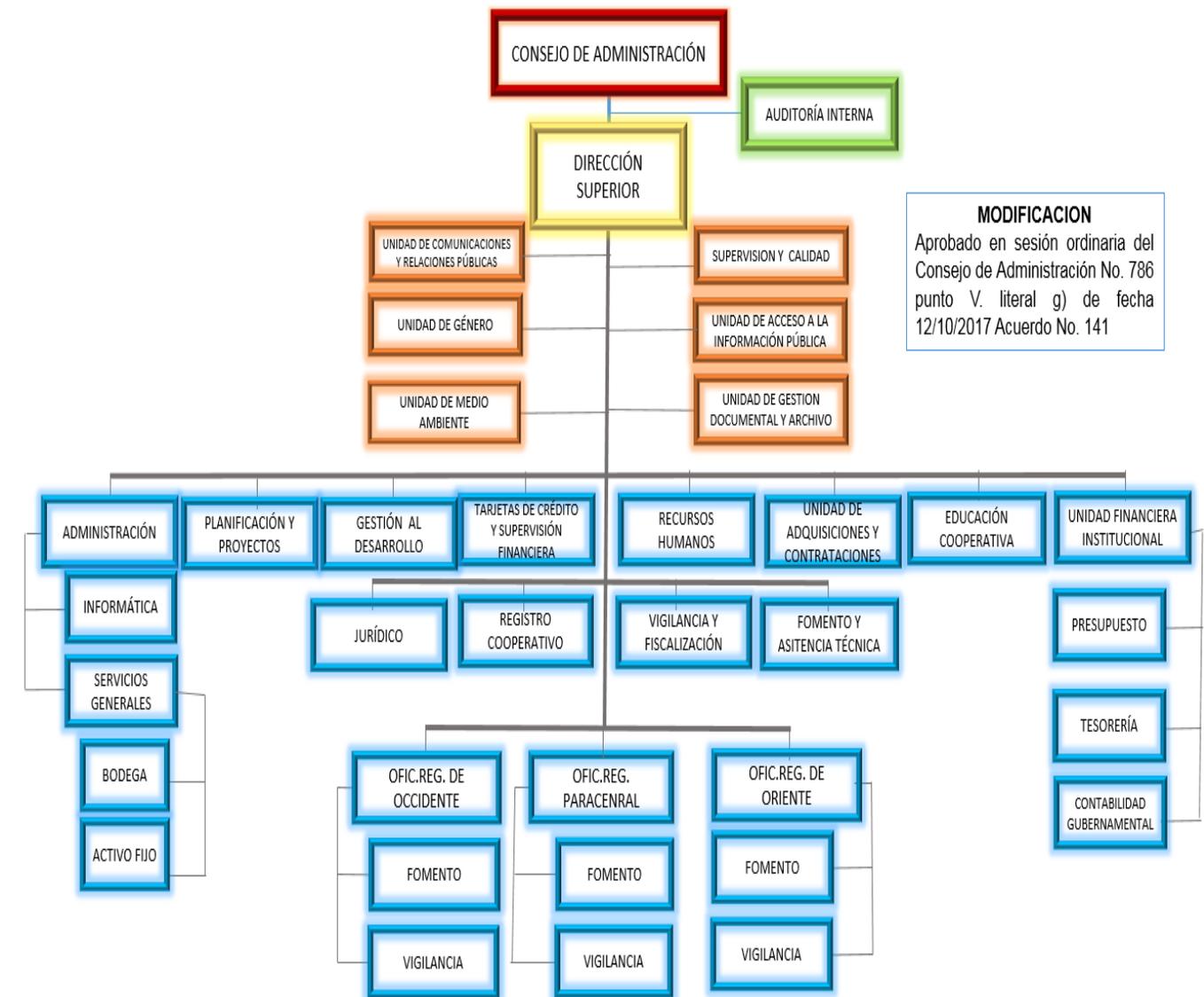
c) Política de calidad.

Nuestra organización trabaja comprometida en el cumplimiento efectivo de los requisitos de calidad, práctica de valores éticos, mejora continua, reflejada en los servicios que brindamos a nuestros Cooperativistas y público en general.

⁷ <http://www.insafocoop.gob.sv/filosofia/> / lunes 30 de julio del 2018, 3:00 pm

d) Valores de los empleados de INSAFOCOOP.

3. Estructura organizativa del INSAFOCOOP.⁸



⁸ <http://www.insafcoop.gov.sv/estructura-organizativa-2/> consultada el 06 de agosto de 2018 a las 9:31 pm

C. ASPECTOS GENERALES DE ACOPUS DE R.L.

Para realizar la investigación es necesario conocer sobre la historia de la asociación, los valores que la rigen, los servicios que presta entre otros aspectos de relevancia que permitan conocer el estado actual en la que se encuentra; a continuación se detallaran los puntos más relevantes.

1. Antecedentes.⁹

La asociación fue fundada el 14 de diciembre de 1977 a iniciativa de un grupo de 53 trabajadores universitarios con un capital de 5,300.00 colones siendo una cooperativa especializada en la intermediación financiera o servicios financieros, iniciando operaciones en la facultad de Ciencias y Humanidades, específicamente en la segunda planta de uno de los edificios de la escuela de psicología de la Universidad de El Salvador sede Central ubicada en Ciudad Universitaria al Final 25 Avenida Norte, en San Salvador; el espacio era reducido y los trabajadores Universitarios acudían en pro de asociarse a una cooperativa que les garantizara servicios sin fines de lucro.

En el año de 1989 ACOPUS se afilió a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador¹⁰ (FEDECACES DE R.L.) lo que ayudó a impulsar su crecimiento al suministrarle a la cooperativa el capital necesario para realizar sus operaciones financieras; y al mismo tiempo funciona como ente fiscalizador a través del departamento de auditoría, como unidad responsable de vigilar la eficiente administración de los recursos financieros y dar fe de la legalidad y transparencia de los estados financieros.

9 (<http://acopus.com.sv/nosotros/>) consultada el 17 de marzo de 2018

La Cooperativa mantuvo únicamente su línea de créditos y fue hasta principios de 1996 cuando empezó a dar un cambio estructural en la forma de operar. Con el apoyo económico de FEDECACES comenzó a trabajar en la captación de ahorros, lo que vino a fortalecer y permitir un crecimiento más acelerado. En el año de 1998 ACOPUS trasladó sus oficinas a un local dentro de las instalaciones del centro de cómputo de la Universidad.

Posteriormente se logró gestionar por medio del Concejo de Administración de la época y con el apoyo de autoridades universitarias que el Consejo Superior Universitario autorizará la apertura de un local dentro de las instalaciones del Alma mater frente a los comedores centrales. Para el año de 2007 gracias al apoyo brindado por FEDECACES la cooperativa llegó a obtener un total de \$ 21400,000.00 en Activos y ya contaba con alrededor de 1,050 asociados. El 01 de febrero del año 2016 se realizó la apertura del nuevo edificio de Oficinas Centrales de ACOPUS, ubicado sobre la 27 calle poniente, #1348 San Salvador, ACOPUS de R.L. en donde hasta la actualidad realiza sus operaciones y bajo la supervisión del Instituto de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

2. Visión.¹¹

Ofrecer servicios de calidad a través del esfuerzo propio y en concordancia con los principios y valores del Cooperativismo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus asociados con un enfoque orientado al cliente y un personal capacitado y comprometido con la filosofía Cooperativa.

3. Misión.

Ser una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito con la suficiente capacidad financiera propia para mantenerse y crecer en el mercado, ofreciendo servicios

¹¹ Memoria de labores 2017 de ACOPUS de R.L. San Salvador, El Salvador Marzo 2018

financieros con la más alta calidad que contribuyan a un óptimo posicionamiento de mercado y generen la rentabilidad necesaria para establecer bases sólidas orientadas a buscar una expansión y fortalecimiento.

4. Valores.

Ayuda mutua.	Honestidad.	Solidaridad.
Democracia.	Igualdad.	Transparencia.
Equidad.	Responsabilidad.	Identidad.

5. Principios.



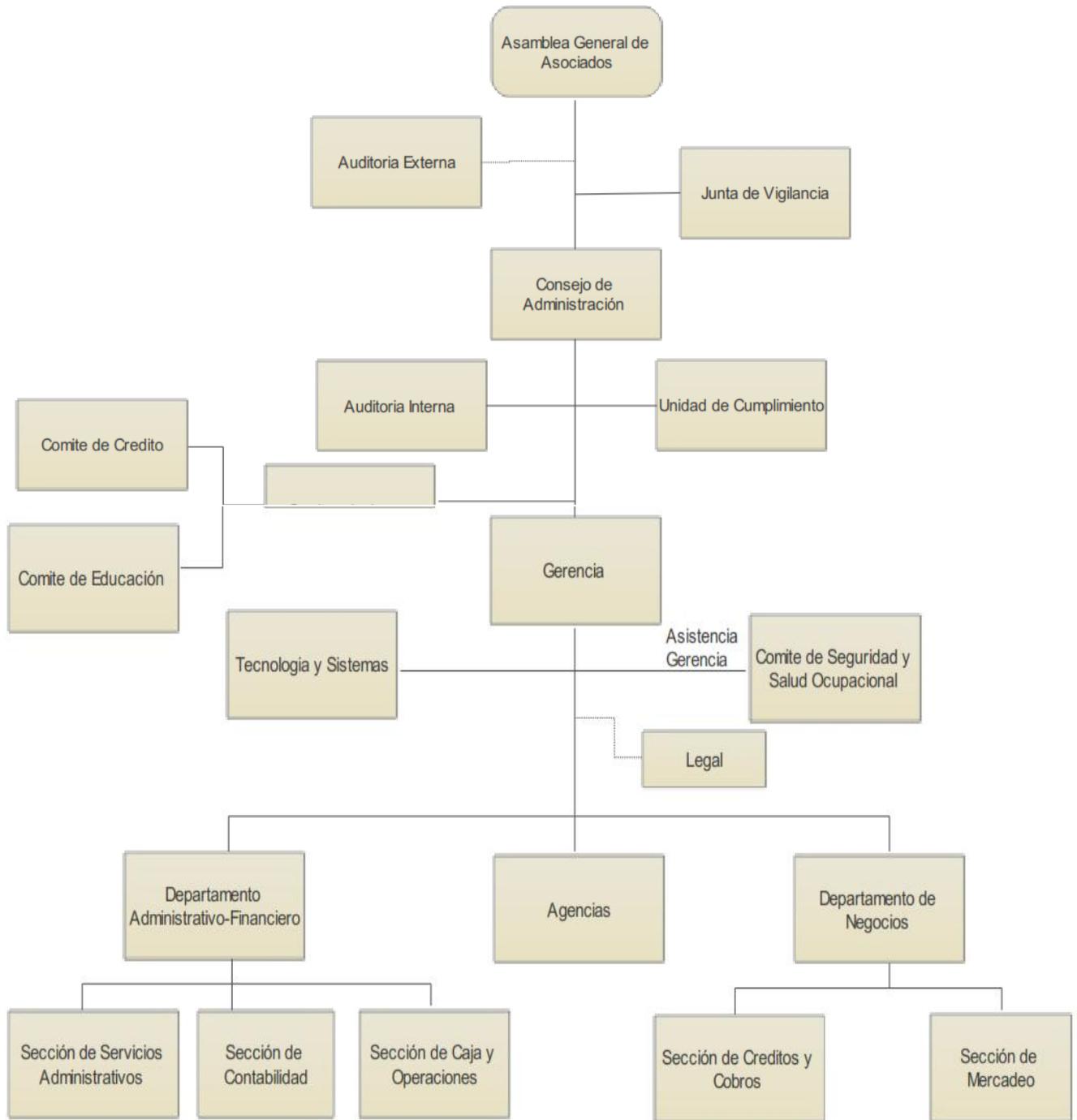
6. Servicios.¹²

Ahorros.	Otros servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro programado. • Ahorro a la vista • Ahorro Infantil • Ahorro a plazos 	<ul style="list-style-type: none"> • Remesas Familiares • Pago de servicios • Créditos • Seguros

¹² (<http://acopus.com.sv/servicios>.) consultada el 21 de marzo de 2018, 10:21 pm

7. Estructura organizacional.

a) Organigrama de ACOPUS de R.L.



Fuente: Proporcionado por la gerencia de ACOPUS de R.L.

b) Cargos principales.¹³

Según el Art. 29 de Estatutos de la Cooperativa la dirección, administración y vigilancia de ACOPUS DE R.L. está a cargo de:¹⁴

- ✓ **La Asamblea General de Asociados.** Según el Art. 30 de los estatutos es la autoridad máxima de la Cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la ley.
- ✓ **El Consejo de Administración.** Según el Art. 44 de los estatutos es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.
- ✓ **La Junta de Vigilancia.** Según el Art. 55 de los estatutos La Junta de Vigilancia 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.

De estos se derivan los comités de apoyo al Consejo de Administración, para el funcionamiento de dicha cooperativa:

- ✓ **Comité de educación.** Según el Art. 79 de los estatutos las facultades y obligaciones del Comité de Educación son: Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente; Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión, entre otras, a fin de educar a los asociados y a los interesados en asociarse a la Cooperativa; dar a conocer a los asociados la estructura social de la Cooperativa y sus aspectos administrativos así como sus derechos y deberes; entre otros.

¹³ Estatutos ACOPUS febrero de 2015

¹⁴ Memoria de labores 2017, ACOPUS de R.L.

- ✓ **Comité de créditos.** Según el Art. 71 de los estatutos el Comité de Crédito es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro del menor tiempo posible respetando las normas prestatarias establecidas.
- ✓ **Comité de recuperación de mora.** Da seguimiento y controla la cartera de préstamos; determina las causas, analiza y discute los casos de créditos en mora; además da seguimiento a casos especiales, presenta propuesta al consejo de administración para resolver casos críticos de mora y realiza actividades encaminadas a la Recuperación de los créditos en Mora.
- ✓ **Comité de prevención de lavado de dinero.** Ejerce la función de monitoreo de las políticas y procedimientos internos, para evitar que la cooperativa sea utilizada como medio para el lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.
- ✓ **Comité de riesgos.** Es responsabilidad de las entidades financieras establecer un sistema de gestión integral de riesgos, que deberá entenderse como un proceso estratégico realizado por toda la entidad, mediante el cual se identifican, miden, controlan y monitorean los distintos tipos de riesgos a las cuales se encuentra expuesta, para proveer una seguridad razonable que los objetivos serán alcanzados.
- ✓ **Gerencia.** Según el Art. 80 de los estatutos el gerente será el Administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros; ejercerá sus funciones bajo la dirección del Consejo y responderá ante éste 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. Y además El Consejo de Administración podrá nombrar uno o más Gerentes.

8. Marco Legal e Institucional.

ACOPUS DE R.L. como una asociación cooperativa legalmente constituida debe de cumplir con la normativa legal del país, entre los cuales podemos mencionar los siguientes, con su respectivo marco institucional:

a) Constitución de la república de El Salvador.¹⁵

La cooperativa cumplirá la constitución regida por lo que se establece en los siguientes artículos: el **art. 37** de que se refiere principalmente a los trabajadores; el **art. 38** donde el Estado velará por la armonización entre patronos y empleados, las obligaciones y derechos de ambas partes; además de acatar lo que el Estado establezca en sus leyes o modificaciones de las mismas. La institución encargada de velar por el cumplimiento y su correcta aplicación de lo dispuesto en la Constitución de la República de El Salvador, es La Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional y los diferentes juzgados.

b) Ley general de asociaciones cooperativas.¹⁶

La cooperativa ACOPUS DE R.L. Aplica esta ley ya que en el Artículo 1 establece que “la Ley tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las Sociedades Cooperativas y sus Organismos en que libremente se agrupen, así como los derechos de los Socios.” La

¹⁵ por decreto No. 38, decreto constituyente, 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N° 234, tomo N°281.

¹⁶ por decreto No. 339, decreto legislativo, 6 de mayo de 1986, publicado en el diario oficial N°86, tomo N° 291.

institución encargada de velar el cumplimiento de esta ley es el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

c) Código de trabajo.¹⁷

La cooperativa cumple este código principalmente para mantener la armonía de las relaciones entre patronos y trabajadores, y entre los mismos trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones que el trabajador tendrá dentro de la empresa, tratando de no violentar tales derechos, y además proporcionando los recursos necesarios cada día para que haya un mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. La institución encargada de velar el cumplimiento de lo dispuesto en el código de trabajo, es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

d) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.¹⁸

ACOPUS DE R.L. se rige por esta ley al emplear a trabajadores para que desarrollen las actividades de la empresa, por lo cual se debe registrar en esta institución, luego debe pagar las cotizaciones del trabajador y los aportes que la empresa (patrono) realiza en nombre de cada trabajador, todo se debe a que la empresa debe cumplir los derechos para el bienestar social de cada trabajador. La institución encargada de velar el cumplimiento de esta ley es la Superintendencia del Sistema Financiero.

¹⁷ por decreto No. 15, decreto legislativo, 23 de junio de 1972; publicado en el diario oficial N° 142, tomo N° 236

¹⁸ por decreto No. 1263, decreto legislativo, 3 de diciembre de 1997, publicada en el diario oficial N° 226, tomo N° 161.

e) Ley del sistema de ahorro para pensiones.¹⁹

La cooperativa cumple esta ley, por lo que se establece en el Art. 1. El cual se cita así “Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal”; “El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.”

Por lo cual estando inscrita en alguna institución de su elección para este sistema, recolectando lo que el trabajador aportara a su ahorro, la empresa debe entregar esto a la institución a la que está afiliado el trabajador. La institución encargada de velar el cumplimiento de esta ley es de la Superintendencia del Sistema Financiero.²⁰

f) Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.²¹

ACOPUS de R.L. como una asociación legalmente establecida, cumple con los requisitos de la presente ley, sobre las medidas de seguridad y salud ocupacional aplicados a los lugares de trabajo, con el fin de garantizar el adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados del trabajo. Y así velar por el bienestar de sus colaboradores. La institución encargada de velar el cumplimiento de lo dispuesto en esta ley, es el Ministerio de Trabajo y Prevención Social.

¹⁹ por decreto No. 927, decreto legislativo, 20 de diciembre de 1996, publicado en el diario oficial N° 243, tomo N° 333.

²⁰ <https://ssf.gob.sv/competencias-y-facultades/> documento consultado: Competencias y Facultades de la Superintendencia, 05 de julio del 2019 a las 9:36.

²¹ , por decreto No. 254, decreto legislativo, 21 de enero del 2010, publicado en el diario oficial N° 82, tomo N°387.

D. ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

1. Sistema.

“Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información”²²

a) Elementos del sistema²³

Un sistema está compuesto por cuatro elementos esenciales:

i. Entradas o insumos.

Todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas, el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.

ii. Proceso u operación.

Es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

²² Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, 8° edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2007, pág. 12

²³ Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, 8° edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2007, pág. 12

iii. **Salidas o resultados**

Constituye el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

iv. **Retroalimentación.**

Significan la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno.

El concepto de sistemas se utiliza porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen.²⁴

1. Administración del recurso humano.

Al hablar de las personas que componen el capital humano, se habla de un elemento muy importante para la empresa. Es por esto que se le debe de dar mayor importancia a esta área para poder lograr los objetivos y metas tanto de la organización así como de las personas que laboran en ella.

La administración del recurso humano enfrenta muchos desafíos entre los cuales está la expectativa de los empleados y los resultados que demanda la compañía y los clientes, a raíz de estos desafíos de la administración del recurso humano que hoy en día son muchos, obliga a estar en constante cambio, solo como ejemplo a raíz de como ha pasado el tiempo ha estado

²⁴ Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos"; 8ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México, 2007, pág. 13.

cambiando de nombre desde Recursos Humanos hasta hoy en día se conoce este como de Talento Humano.

Para Chiavenato el término Recursos Humanos o administración del Talento humano tiene tres significados:²⁵

- a) **Los Recursos Humanos como función o departamento.** En este caso Recurso Humano se refiere a la unidad operativa que funciona como una área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
- b) **Los Recursos humanos como un conjunto de prácticas de recursos humanos:** es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
- c) **Los Recursos Humanos como Profesión:** son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etc.

Al mencionar los tipos de procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, se espera que este sea llevado por un área especializada en ello para que pueda realizar este proceso de la mejor manera, para que se obtenga los mejores resultados para la empresa, como para el nuevo personal.

Por ello es necesario que la empresa adopte un sistema de gestión del talento humano el cual pueda beneficiar a la empresa, tanto en la planificación como en la ejecución de dicho modelo, en el cual deben quedar plasmadas políticas, que

²⁵ Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, Mcgrawhill, tercera edición, 2009, pág. 9

sirvan como guía para un mejor proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

2. Definición de gestión del talento humano.

Según R. Wayne Mondy en su libro “Administración de Recursos Humanos”, la administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de personas para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH.

Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

Se puede mencionar que “gestión del talento humano es el conjunto de técnicas y procedimientos que se llevan a cabo para la estabilidad, desarrollo y un desempeño eficiente del personal, en donde se logren las metas y objetivos tanto de la organización como de las personas que laboran en ella”²⁶.

Las funciones de dicha área abarcan lo siguiente:

- a) Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.”
- b) “Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.”
- c) “Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de llevar un comienzo productivo.”
- d) “Fijar un sistema de remuneración justa, para lograr niveles de desempeño deseado.”
- e) “Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.”

²⁶ Elaborado por grupo investigador.

- f) “Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.”

3. Procesos de la gestión del talento humano.

Proceso, es el conjunto de actividades interrelacionadas para el logro de objetivos. Para estos procesos que se llevan a cabo dentro de una gestión del talento humano como equipo investigador formuló un modelo de gestión de talento humano el cual implica las siguientes áreas:

1. Reclutamiento del personal.
2. Selección del personal.
3. Inducción del personal.
4. Capacitación y Desarrollo de las personas.
5. Base de datos y sistema de información de Recursos Humanos.
6. Evaluación del desempeño.

Estos procesos son esenciales en cualquier organización para que las personas que laboran en ella se identifiquen y logren dar el potencial esperado por la empresa de acuerdo a las funciones asignadas a cada una de ellas.

Para esto se estudiará cada uno de estos procesos y su función para un mejor resultado.

a. Reclutamiento del personal.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”²⁷

²⁷ Chiavenato, Idalberto , Gestión del talento humano, sexta edición, Mc Grill Hill, pág. 208

“Consiste en obtener un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la empresa pueda seleccionar a los trabajadores calificados que necesita”²⁸.

“Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual y futura, de nuevos puestos.”²⁹

Se puede analizar que es el primer paso para realizar una contratación a futuro o poder solucionar una necesidad que la empresa tenga de un empleado, para esto, la persona debe cumplir con los requisitos y características que exige la empresa se necesita tener claro cuáles son estas técnicas y procedimientos a seguir para realizar de la mejor manera este proceso.

Para esto existen dos tipos de reclutamiento (interno y externo) los cuales cada uno de ellos tienen sus ventajas y desventajas, siempre teniendo en cuenta cual le pueda beneficiar más a la organización.

- **Fuentes de reclutamiento:**

Estas fuentes son lugares de donde se puede tomar la información de personas que pueden cumplir con los requisitos que la empresa requiere, se dividen dependiendo de la disponibilidad con la que se puede conseguir dicha información de las personas y esta se divide en:

- **Reclutamiento interno:**

Este se realiza dentro de la empresa, el cual ayuda a incentivar a los empleados al brindarle una oportunidad de crecimiento laboral como profesional, ya que ellos son los candidatos preferidos para la organización.

²⁸ Serrano, Alexis Administración del personal I y II, Talleres Gráficos UCA, segunda edición, 2011

²⁹ Chruden, Herbert, Administración de personal, Editorial continental S.A. de C.V., octava edición, pág. 113

Esto se puede implementar para transferirlos o promoverlos a vacantes que tengan actividades más complejas dentro de sus funciones.

El reclutamiento interno, no solo implica la promoción dentro de los empleados en la organización, sino que es necesario tener una base de datos donde se almacene información de las personas que hayan aplicado anteriormente a alguna plaza dentro de la organización y recomendaciones de las personas que laboran dentro de la organización (claro aplicando siempre los mismos procesos para conocer si cuentan con conocimientos que requiere la organización).

Existen ventajas al aplicar este tipo de reclutamiento.³⁰

- ✓ Aprovechar al máximo el potencial que cada trabajador tiene dentro de la organización.
- ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- ✓ Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- ✓ Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son conocidos.
- ✓ Costo financiero menor al reclutamiento externo.

- **Reclutamiento Externo:**

Es el implementar técnicas, para la atracción de personas con características, calificadas y capaces para desempeñar un puesto de la mejor manera dentro de la organización.

El cual, este tipo de reclutamiento, puede servir a la empresa para conocer nuevas competencias en personas ajenas a la empresa.

³⁰ Chiavenato, Idalberto, *gestión del talento humano*, McGrawhill, tercera edición. Pág. 119

Existen muchas formas para implementar un reclutamiento externo, algunas de las cuales deben considerarse por el costo en el cual debe incurrir la organización.

Entre ellos están:

- ✓ La Publicidad.
- ✓ Agencias de Reclutamiento.
- ✓ Ferias de empleo.
- ✓ Medios electrónicos.

A raíz de ser un una gran fuente de información implica mayor tiempo invertido en internet por parte de las personas que realizan el proceso de reclutamiento, “internet ofrece a las compañías una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo y elimina toda forma de intermediación.”³¹

El reclutamiento externo también tiene sus ventajas:³²

- ✓ Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ✓ Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- ✓ Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recurso Humano.

31 Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, McGraw hill, tercera edición. Pág. 127

32 Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, McGraw hill, tercera edición. Pág. 121

b. Selección del personal.

La selección del personal es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa.

“Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe”.³³

• Etapas del proceso de selección.

Al momento de la selección es necesario llevar a cabo algunas etapas que son necesarias para llevar a cabo de la mejor manera este proceso, entre alguna de ellas están:

- Estar conscientes de lo que se está buscando, en otras palabras tener claro el perfil de la persona deseada para el puesto de trabajo en el que se necesita.
- Revisar detenidamente la documentación que se recibió de los aspirantes, en el cual se puede identificar información valiosa para el puesto requerido.
- Tener el primer contacto con los aspirantes al desarrollar la entrevista inicial, en el cual se podrá analizar el desenvolvimiento de los aspirantes y observar cual se acopla al puesto requerido.
- Se realiza las pruebas respectivas para el puesto que se está requiriendo, las cuales pueden ser prácticas, teóricas o psicológicas, e inclusive se debe realizar exámenes médicos si el puesto lo requiere,

³³ Chruđen, Herbert, Administración de personal, Editorial continental S.A. de C.V., octava edición, pág. 133

esto dará la pauta para tener claro las capacidades, la personalidad y la de todos los aspirantes.

- Realizar una entrevista final, el cual se debe realizar por supervisores, jefes o gerentes del área donde existe la necesidad del nuevo personal, es necesario que exista esta evaluación por el jefe inmediato porque él sabe de las capacidades que debe tener el aspirante para ser contratado.
- El ultimo pero no menos importante de los procesos que se llevan a cabo es el de contratación, en el cual, se debe informar al nuevo empleado de todas las prestaciones legales que tendrá.

c. Inducción del personal.

El nuevo empleado en la organización llegará con incertidumbre al pensar si podrá cumplir con las expectativas que la organización espera de él, es en ese momento donde el departamento de RH debe entrar en acción e implementar el proceso de inducción, para que la persona se familiarice en la empresa. La inducción es “Orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino.”³⁴

La importancia del proceso de inducción es que el nuevo empleado se sienta identificado con la empresa y adopte sus valores y normas para poder desempeñar de la mejor manera su trabajo.

• Métodos de inducción.

James Stoner en su libro “Administración explica los métodos utilizados para el proceso de inducción:

34 Chiavennato, Adalberto. Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 2002. Colombia. Pág. 142

- ✓ Manual de bienvenida o inducción.
- ✓ Un curso de capacitación.
- ✓ Un video
- ✓ Un CD
- ✓ La página web de la empresa.
- ✓ Recorrido por las instalaciones
- ✓ Brochure
- ✓ Hoja informativa.

Estos métodos son los más efectivos para realizar una inducción eficaz y así el empleado pueda integrarse de la mejor manera a la empresa.

d. Capacitación del personal.

Después de estos procesos y cuando el nuevo personal se está desempeñando de la mejor forma posible, es de analizar un nuevo aspecto que hoy en día es uno de los más importantes como lo es la capacitación del personal, para la mejora de los productos o servicios que ofrece la organización.

Es importante tener en cuenta que es capacitación del personal, “Se considera como el proceso de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de los objetivos definidos previamente”.³⁵

Se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales.

“Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas, y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de toda la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden

³⁵ Chiavenato, Idalberto, Recursos humanos: Capital Humano de las organizaciones, atlas, 2004, pág. 495

prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.”³⁶

Es una función fundamental de la Administración del Recurso Humano que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

e. Sistema de Información de Recursos Humanos

El sistema de información de recursos humanos ofrece un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos que necesita la organización sobre su recurso humano, actividades personales y características de las unidades organizacionales.

Estos sistemas de información sirven para análisis y la toma de decisiones con respecto al personal que labora dentro de la organización, para ellos es necesario que dichos sistemas abarquen ciertos aspectos como los siguientes:³⁷

- ✓ Total alineación con el plan estratégico de la administración del recurso humano como base de información para que se pueda implementar con éxito.

³⁶ Werther, William y Davis, Keith, Administración de recursos humanos (el capital humano de las empresas, sexta edición, Mc Graw Hill, 2008, pág. 252.

³⁷ Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, Mcgraw hill, tercera edición. Pág.514

- ✓ Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.
- ✓ Registros y controles del personal para efecto operacional de la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y los retrasos, la disciplina, etc.
- ✓ Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad laborales, área médica, como base para el proceso de toma de decisiones administrativas.
- ✓ Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.

f. Base de datos de la administración de recursos humanos.

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

El objetivo de la base de datos es la resolución de problemas por medio de la extracción de información de ella.

Es por esto que debe mantenerse actualizada con la ayuda de todo el personal que labora en la organización, principalmente en la información que puede ser fácil de cambiar, por ejemplo: las competencias, la experiencia, estado civil, cambio de dirección, etc.

Algunos datos que debe contener la base de datos de recursos humanos:³⁸

- ✓ *Registro del personal:* con datos personales sobre cada trabajador.

³⁸ Chiavenato, Idalberto, *gestión del talento humano*, McGrawhill, tercera edición. Pág.511

- ✓ *Registro de puestos:* con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- ✓ *Registro de secciones:* con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- ✓ *Registro de remuneración:* con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- ✓ *Registro de prestaciones:* Con datos sobre las prestaciones y servicios sociales.
- ✓ *Registro de entrenamiento:* Con datos sobre los programas de entrenamiento.
- ✓ *Registro de candidatos:* Con datos sobre los candidatos de empleo.
- ✓ *Registro médico:* con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos.
- ✓ *Otros registros:* depende de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

1. Remuneración laboral.

“En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado.

Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Así pues, cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y

procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización.”³⁹

Al hablar de remuneración nos referimos al proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

El objetivo de tener un sistema de remuneración definido es motivar la participación y el compromiso de los empleados, además para los potenciales empleados es una buena estrategia para atraer a ese talento y poder retenerlo.

El término remuneración, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- i) **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- ii) **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- iii) **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

Existen aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta al momento de implementar una gestión de compensación laboral, algunos de ellos son:

³⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración del Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, octava edición, Mc Graw Hill, 2007, Pag. 286

análisis y descripción de puestos de trabajo, evaluación de los puestos de trabajo, estudios comparativos y la determinación de la compensación laboral.

a. Fases en una remuneración laboral.

i. Análisis y descripción de puestos.

• **Descripción de puestos.**

“Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.”⁴⁰

• **Análisis de puestos.**

“Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos,

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, Administración del Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, octava edición, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 226

responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación”⁴¹

“El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.”⁴²

ii. Evaluación de puestos.

La evaluación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. “El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la evaluación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos.”⁴³

“La evaluación de puestos es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización.

En sentido estricto, la valuación de los puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son

⁴¹ Chiavenato, Idalberto, Administración del Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, octava edición, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 227

⁴² <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

⁴³ <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-puestos.html>

colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.”⁴⁴

E. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

1. Administración del desempeño laboral.

El desempeño laboral “es la suma de todas las actividades laborales de la organización.”⁴⁵

Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.

La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean consistentes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr. Al comparar la administración y la evaluación del desempeño, “la distinción es el contraste entre un evento a final de año (el llenado del formato de evaluación), y un proceso que comienza el año con la planeación del desempeño y es integral a la forma en que la persona se administra durante todo el año”.

El enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto, Administración del Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones, octava edición, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 287

⁴⁵ P. Rubbins, Stephen. Administración 12° edición, Editorial Pearson, Estados Unidos, 2014, página 268

en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo.⁴⁶

2. Evaluación del desempeño laboral de los empleados.

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más motivados y productivos.

Dicho proceso lo puede realizar directamente el departamento de recursos humanos aunque hoy en día, el jefe inmediato puede tomar la iniciativa para realizar la evaluación de la forma más sencilla tanto para él como para el empleado.

Una de las formas más eficaces para este proceso es que exista una autoevaluación por parte del empleado, a partir de unos criterios establecidos, este proceso evitaría la subjetividad a la hora de la evaluación por parte del jefe. Esta forma de evaluar se realiza en organizaciones democráticas y participativas. El objetivo de la evaluación del desempeño es diagnosticar deficiencias en áreas específicas y poder enfocar una retroalimentación en dichas áreas para una mejora continua.

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño, entre los cuales los más utilizados son:

a) Método de evaluación de 360°.

“La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los

⁴⁶ Dessler, Gary. Administración de recursos humanos. 5° Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2011, página 222.

elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.”⁴⁷

b) Método de incidentes críticos.

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.”⁴⁸

c) Método de evaluación escalas gráficas.

“El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor.”⁴⁹

d) Lista de verificación.

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (*check-lists*) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa”⁵⁰

47 Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, tercera edición, p. 265

48 Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, tercera edición, p.256

49 Chiavenato, Idalberto, gestión del talento humano, tercera edición, p. 253

50 Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, tercera edición p. 256

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

A. IMPORTANCIA.

Para todas las organizaciones una adecuada gestión del talento humano es clave para una correcta ejecución de las actividades que conlleven al cumplimiento de metas y objetivos; actualmente ACOPUS de R.L no cuenta con un área especializada que se encargue de dicha tarea, es por ello que se presentan inconvenientes al momento de realizar el proceso de selección de las personas más idóneas para el puesto de trabajo requerido, por lo cual la investigación se centró en el diseño de un sistema para la creación de un área que se encargue de todo lo que tenga que ver con el talento humano de la Cooperativa y con ello ayudar a mejorar el desempeño de los empleados de la institución y además optimizar los recursos que se necesitan en el proceso.

Se pretende fortalecer el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal que actualmente se llevan a cabo dentro de la Cooperativa, con ello se mejorará los servicios que se dan a los asociados, además se disminuirá la sobre carga de trabajo que actualmente tiene la Gerencia, para que está logre enfocarse en el crecimiento en los créditos y seguros que se otorgan, crear planes de trabajo y coordinar todas las actividades encaminadas al cumplimiento de metas. Y a su vez aumentar el número de asociados con los que se cuenta,

esto permitirá un aumento en el capital de trabajo con el que contará para la realización de negocios, generando mayor rentabilidad a sus asociados.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1. Método de la investigación.

Se utilizó el método científico el cual consta de un conjunto de herramientas de investigación cuyo objetivo es resolver las preguntas formuladas mediante un trabajo sistemático con lo cual pretende comprobar la veracidad o falsedad de una hipótesis, en este sentido, este se vale de la observación, la experimentación y el razonamiento lógico para verificar los resultados obtenidos. En la investigación este método permitió hacer un planteamiento de la problemática observada dentro de la Cooperativa, logrando así un lógico y ordenado proceso para el planteamiento de la problemática que afecta desde sus inicios a la institución y que ha ido empeorando a medida pasan los años.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario el uso de los siguientes métodos y técnicas que a continuación se detallan:

1. Métodos. Para el logro de los objetivos se utilizaron los métodos analítico y sintético los cuales se ajustaban al planteamiento de la problemática.

a) Método analítico.

La utilización de este método es relevante debido a que se requirió observar todas las unidades sujeto de estudio, a través de censo y entrevista, que en este caso en particular son los empleados de Asociación de ambas sucursales, para detallar de una manera lógica y eficaz las necesidades de desarrolló de un sistema de gestión del Talento humano.

b) Método sintético.

Después de observar y analizar cada una de las necesidades en los procesos de gestión de talento humano en ACOPUS de R.L. se obtuvo la información necesaria para la formulación de conclusiones y recomendaciones adecuadas para la construcción del sistema antes mencionado.

2. Tipo de Investigación.

Descriptiva.

El tipo de investigación que se realizó es de tipo descriptiva, porque se logró describir una serie de fenómenos para con ello lograr los objetivos planteados; además con ello se establecieron las razones o causas para fundamentar cada uno de los capítulos. Este método permitió determinar y analizar las propiedades y características más relevantes del fenómeno en estudio, es decir, las carencias que actualmente tiene ACOPUS de R.L. En el actual proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal. Esta clase de estudios se basan en la medición de uno o más atributos del fenómeno para así obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema, se observó que la problemática en la cooperativa ha tomado más fuerza a medida que esta ha ido creciendo en el número de empleados requeridos para su óptimo funcionamiento.

3. Diseño de la Investigación.

No experimental

Ya que no es posible la manipulación de ninguna variable con el fin de observar el efecto que tendría en otras variables de la problemática estudiada, por ende se determinó establecer un diseño no experimental en el cual solo se observó el fenómeno tal y como es sin intervenir de ninguna manera en su

desarrollo para posteriormente analizarlos y establecer la relación que existe entre las variables.

4. Técnicas de Recolección de la Información.

Durante la investigación se utilizaron diversas técnicas e instrumentos específicos de acuerdo a la necesidad de información que se pretendía recolectar, así como su tabulación, análisis e interpretación.

Las técnicas que se utilizaron para la realización de la investigación fueron:

a) Encuesta.

Esta técnica se utiliza con el fin de obtener datos de varias personas, el cual contiene tres bloques de información: las preguntas de identificación, sociológicas y las de información acerca del tema de investigación.

Se realizó un encuesta a todos los empleados de la Cooperativa, a los 15 empleados de las oficinas centrales y 8 en la sucursal ubicada dentro del campus Universitario, a los 24 colaboradores se les pasó un cuestionario de 18 preguntas con ello se logró recopilar información del actual estado actual del proceso de reclutamiento, selección y contratación de la institución. **(Ver Anexo N° 3)**

b) Entrevista.

Esta técnica es utilizada para obtener información mediante el diálogo entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado.

Debido al tema de investigación se realizó la entrevista únicamente a la Gerente de la Cooperativa ya que es quien actualmente se encarga de realizar todas las actividades de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Para la entrevista se utilizó un cuestionario con 19 preguntas estructuradas y no estructuradas con las cuales se logró terminar los procesos y carencias que hoy en día se tienen en la Cooperativa en el área de gestión del talento humano **(Ver Anexo N° 4)**.

c) Observación Directa.

Esta técnica consiste en observar el fenómeno en estudio, recopilando la información de mayor importancia para luego registrarla y documentarla para su posterior análisis.

Para la investigación se realizaron cuatro visitas a la cooperativa en las cuales se logró observar todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal de ACOPUS de R.L. desde que se presentó la necesidad del nuevo personal hasta la contratación del mismo.

5. Instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos instrumentos de recolección de datos, ya que estos son recursos que se utilizan para obtener información relacionada con el tema de estudio. Por medio de estos instrumentos, se obtiene información sintetizada que posteriormente se utilizó para interpretarla. Los datos recolectados están íntimamente relacionados con las variables de estudio y con los objetivos planteados. A continuación se detalla la lista de instrumentos que se utilizaron en el desarrollo de la problemática:

a) Cuestionario.

Este es un instrumento básico en las investigaciones de campo, se utilizó para la recolección de datos de manera específica, planteando un conjunto de preguntas estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo de las respuestas para describir la población a la que

pertenece o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre variables de interés.

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario el cual fue suministrado a todos los colaboradores de ACOPUS de R.L., y estuvo estructurado por preguntas cerradas, de opciones múltiples y abiertas. **(Ver Anexo N° 2)**

b) Guía de entrevista.

Este instrumento se utilizó para recopilar información del entrevistado de manera más directa y concreta, se estructuró una guía de preguntas en las cuales se plantean interrogantes de forma abierta y cerradas.

Para el desarrollo de la entrevista se utilizó la guía de entrevista, con el propósito de indagar acerca de la problemática de la carencia de un sistema de Gestión del talento humano para la Asociación. La entrevista fue dirigida a la Gerente y además es la persona encargada actualmente de realizar todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal en ACOPUS de R.L. **(Ver Anexo N° 4)**

c) Lista de Cotejo.

Este instrumento es utilizado en la observación directa, el cual consiste en un listado de aspectos a evaluar como contenidos, capacidades, habilidades, conductas, entre otras. Es utilizada básicamente como un instrumento de verificación, esta puede evaluar cualitativa o cuantitativamente, dependiendo del enfoque que se le asigne.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron libretas de apuntes, grabaciones de las respuestas obtenidas en las diversas y se utilizó computadoras para registrar el comportamiento de los colaboradores ante la problemática e identificar las debilidades y fortalezas.

La lista de cotejo está compuesta en seis partes que están relacionados con los diferentes procesos de recursos humanos, la primera parte tiene que ver con la

planificación; la segunda parte se evalúa los procesos de integración, en la siguiente parte se relaciona con los procesos de organización, seguido de los procesos de retención y de desarrollo y en la última parte se evalúa los procesos de auditoría de recursos humanos, en la cual se utilizó la escala de Likert que es una herramienta útil para medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga.

En este sentido, las categorías de respuesta sirven para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación, en el desarrollo de la investigación se utilizaron la escala de respuestas: Deficiente, Regular, Buena, muy buena y Excelente. **(Ver Anexo N°1)**

6. Fuentes de Información.

Para la obtención de información para el desarrollo de la investigación se consideraron dos tipos de fuentes de investigación las primarias y las secundarias. A continuación se detallan a profundidad cada una de ella:

a) Primarias.

Las fuentes primarias son aquellas que son registradas por personas que realizaron la investigación o que se recolecta directamente; también son llamadas información de “primera mano”.

Se realizaron una serie de visitas a la cooperativa en las que se logró recabar información de los empleados, se concretaron dos entrevistas con el Gerente quien nos detalló de primera mano el deficiente proceso que actualmente se tiene para la contratación del nuevo personal.

b) Secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas donde la información se obtiene de libros, tesis o artículos que existen sobre el tema de investigación, y está sirve de guía o apoyo para los investigadores.

En la investigación se utilizaron libros de textos referentes a la gestión de talento humano, metodología de la investigación, trabajos de graduación; se utilizó memorias de labores de la cooperativa, además se utilizó el sitio web en el cual se encontró información relevante acerca de la historia, los servicios que presta e información en general de la institución.

7. Ámbito de la investigación

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en las sucursales de ACOPUS de R. L la primera de ellas ubicada dentro del campus de la Universidad de El Salvador ubicada en Final 25 Avenida Norte y en las oficinas Centrales de la Cooperativa ubicada en 27 Calle Poniente 1348 ambas en el municipio de San Salvador. El Salvador.

8. Unidades de análisis.

El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

Objeto de estudio: La asociación cooperativa de ahorro, crédito, consumo y aprovisionamiento de los miembros de la comunidad y corporación de la universidad de el salvador de responsabilidad limitada (ACOPUS de R.L)

Unidades de análisis: Los empleados de ACOPUS de R.L. y el gerente.

9. Determinación del Universo y Muestra.

Debido a la naturaleza de la investigación no fue necesario el uso de fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra, ya que la cooperativa actualmente cuenta con un total de 24 empleados en sus dos sucursales por lo que se decidió que la muestra sería en totalidad el universo y por lo tanto el instrumento de recolección de datos se aplicó a todos los empleados de la institución a excepción de la Gerente a la cual se le realizó una entrevista ya que es ella quien actualmente realiza el proceso gestión del talento humano.

10. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

Después de haber recopilado la información a través de los instrumentos de recolección de datos elegidos encuesta y entrevista, se procedió a su procesamiento por medio de herramientas electrónicas como Microsoft Excel y haciendo uso de cuadros estadísticos en los cuales se detalló la pregunta, las opciones de respuesta y su frecuencia; por medio de gráficos de pastel se logró una mejor interpretación de los datos obtenidos.

C. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.

Una vez analizados los resultados que arrojaron la observación directa, el cuestionario y la entrevista aplicados a los trabajadores y a la Gerente de la Cooperativa, se encontró una serie de procesos ejecutados de manera empírica, lo cual está afectando en tiempo, en costos y en el desempeño laboral de los empleados.

1. Creación del área de talento humano.

Contar con un área de Talento Humano dentro de cualquier empresa es primordial para el funcionamiento óptimo del recurso principal con el que cuenta una organización como lo es el personal que labora dentro de ella, ya que el objetivo principal de dicha área es la contratación del personal idóneo para ACOPUS de R.L. y llevar a cabo todos los procesos para que los trabajadores se sientan motivados en su trabajo y su desempeño laboral sea el más óptimo para la cooperativa.

En la entrevista realizada a la gerente de ACOPUS de R.L. comentó que no cuentan con un departamento especializado en talento humano y que todas las actividades que le competen a dicha área son repartidas entre otras que ya existen dentro de la cooperativa, como por ejemplo, las planillas las realiza solamente el departamento de contabilidad; la recreación o actividades de esparcimiento las realizan el departamento de mercadeo y la gerencia en conjunto, al igual que todas los proceso desde reclutamiento, selección, inducción y contratación, las realiza la gerencia. **(Anexo 4, pregunta 1)**

Todas las áreas antes mencionadas (contabilidad, mercadeo y gerencia) por encargarse de todas las actividades de talento humano, no ponen la atención adecuada al funcionamiento de cada una de ellas y por lo tanto es un problema

no solo para encontrar el mejor personal para la cooperativa, sino que afecta a áreas claves dentro de ACOPUS de R.L.

Es por esto que la Gerente da el visto bueno en consenso con el consejo de administración para la creación del área de talento humano y le da una gran importancia porque reduciría el tiempo en el cual se puede suplir la necesidad de personal que tenga la cooperativa, además se tendría un mejor ordenamiento y distribución de las funciones para cada área. **(Anexo 4, pregunta 18).**

Además del mejor funcionamiento de todas las áreas, también mejoraría el desempeño laboral de todos los empleados de la cooperativa, ya que el área de talento humano pondría su atención en aspectos de motivación para los empleados como el reconocimiento por su rendimiento, celebración de cumpleaños, política de incentivos monetarios, programas de capacitación, planes de carreras, apoyo en estudios superiores a los empleados, etc. **(Anexo 3, pregunta 19).**

En toda la repartición de las actividades propiamente del área de talento humano en diferentes departamentos de la cooperativa, trae como consecuencia que los trabajadores desconozcan quien realiza dichas actividades y no puedan solventar alguna duda acerca de su trabajo y de la motivación que ellos tienen dentro de ACOPUS de R.L. **(Anexo 4, pregunta 4).**

2. Reclutamiento y Selección del personal.

Mantener los procesos de reclutamiento y selección de manera clara al contratar un nuevo personal para la cooperativa es crucial para la obtención del personal mejor capacitado para el puesto de trabajo que se requiere. Además hace más confiable, transparente, eficiente y a la vez reducir el tiempo invertido en dichos procesos.

Se identificó mediante la entrevista realizada a la Gerencia que el proceso de reclutamiento tiene una duración de alrededor de un mes aunque ese tiempo puede alargarse. El reclutamiento se realiza de manera interna y externa, dándoles prioridad a los empleados con deseos de superación lo cual mejora el clima laboral, y la motivación de los empleados de la cooperativa, pero en la encuesta realizada a los empleados, solamente el 52% del personal ha tenido la posibilidad de promoverse para una nueva vacante. **(Anexo 2, pregunta 19).**

La forma que realizan el proceso de reclutamiento interno es de forma verbal se comunica a la mayoría del personal que ya labora en la cooperativa para que puedan aplicar a la plaza que se está requiriendo. **(Anexo 4, pregunta 2).**

Para el reclutamiento externo se publican en redes sociales y en la página web de la asociación, por ese medio es donde se recibe mayor número de currículum de los candidatos externos a ACOPUS de R.L. **(Anexo 4, pregunta 2).**

También uno de los medios más efectivos para ACOPUS de R.L. es la convocatoria conocida como “de boca en boca”, ya que en la encuesta que se realizó a los empleados se identificó que es uno de los medios más utilizados y se trata de que una de las personas que labora dentro de la asociación comunica a conocidos o familiares de plazas existentes y estos también comunican esa información a otras personas. **(Anexo 3, pregunta 7).**

Recalcar que la cooperativa no cuenta con manuales de reclutamiento y selección de personal definidos, además de que los dos procesos los realiza la Gerente y los dos procesos son muy tardados a la hora de seleccionar a los mejores candidatos para el puesto **(Anexos 4, pregunta 9).**

Al momento de la selección la gerente evalúa si cumplen con el perfil solicitado, de todos los candidatos, la Gerente elige tres personas que mejor se adecuan

a la vacante disponible, a ellos se les realizan pruebas (psicológicas, de conocimiento, exámenes médicos y polígrafo) **(Anexo 3, pregunta 9)**.

3. Contratación del personal.

Al momento de seleccionar al personal idóneo para la asociación la Gerente debe de comunicarle el terna de las personas más adecuadas para el puesto de trabajo al consejo de administración para que ellos tomen la decisión de quien será la persona contratada, generalmente siempre concuerda la decisión del consejo con la del gerente. Aunque en algunos casos los aspirantes que la gerente general escogió no cumplen las expectativas del consejo, esto provoca que los procesos previos a la contratación se repitan implica un retraso en el tiempo estipulado para la contratación. Además un sobrecargo de actividades de los involucrados en los procesos **(Anexo 4, pregunta 7)**

El tiempo de duración de todos los procesos hasta la contratación en promedio es de un mes, el cual no está establecido ya que puede variar por actividades que la gerente realice propias de su cargo o por las diferencias entre el consejo y gerencia antes mencionada.

La mayor parte del personal, exactamente el 96% conoce que actualmente la encargada de la contratación en ACOPUS de R.L. es la gerente. Ellos concuerdan que debería haber un encargado que realice los procesos propiamente de recursos humanos y así no sobrecargar a la gerencia.

La duración del contrato que maneja la asociación es por tiempo indefinido, esto le brinda estabilidad laboral y a la vez confianza al nuevo personal para que pueda desarrollarse laboralmente además de crearle una motivación en ACOPUS de R.L. para que este sea más productivo para la organización.

4. Inducción del personal.

La inducción general es decir los aspectos generales de la cooperativa la realiza la gerencia y la inducción específica la realiza el jefe inmediato del área a la cual se está contratando por ejemplo el encargado de operaciones es el responsable de la inducción operativa, luego el oficial de cumplimiento da la inducción a cerca de la Ley de lavado de dinero y activos **(Anexo 4, pregunta 5)**.

El 35% de los empleados negó haber recibido inducción al momento de entrar a laboral, esto significa que ellos no conocían aspectos básicos para desempeñar su trabajo de la mejor manera **(Anexo 3, pregunta 10)**. El 70% de los empleados que laboran dentro de ACOPUS R.L. afirmaron que se les brindo un manual de descripción de puestos el restante porcentaje dijeron que no se les había proporcionado esta herramienta detectando que estas personas son las que cuentan con mayor antigüedad en la cooperativa **(Anexo 3, pregunta 7)**.

La inducción que se les da a los nuevos empleados es de forma verbal, utilizando presentaciones en Power Point como apoyo, en las cuales se le brindan los aspectos generales de la cooperativa capacitándolos en el uso del sistema que ACOPUS R.L utiliza para realizar sus actividades, además se les describe el orden jerárquico, y otros temas de importancia **(ver Anexo 3, pregunta 10 y 12)**

La mayor parte de los empleados califica el proceso de inducción como bueno, es decir que lo encuentran aceptable pero carece de herramientas para la comprensión, pero hay una pequeña parte de los empleados afirma que la inducción fue excelente. **(Anexo 3, pregunta 12)**.

5. Capacitación y Desarrollo de las personas.

En ACOPUS el 91% de los empleados han confirmado recibir capacitación, pero solamente el 81% afirmó que las recibió por lo menos dos o tres veces al año y un 19% dijo que solo se dan una vez al año; sin embargo un 9% dice no haber recibido nada (**Anexo 3, pregunta 13, 14**). Esto significa que algunas áreas de ACOPUS R.L. se descuidan o no se les toma la debida importancia.

Las capacitaciones son financiadas por el INSAFORP, los encargados de cada área son los que solicitan las capacitaciones al comité de educación, el cual se encarga de realizar todos los trámites y verificar si dicha capacitación es necesaria y así enviar al personal (**Anexo 4, pregunta 4**).

Al consultar a los empleados como califican las capacitaciones que se les imparten, un 67% afirmó que fue excelente, un 19% dijo que son muy buenas y solo un 14 dijo que están buenas; esto quiere decir que al capacitar a los empleados independientemente del área que se encuentren les ayuda a realizar mejor su trabajo porque son impartidas por profesionales en cada tema.

6. Base de datos y sistema de información de Recursos Humanos.

En la asociación se trata de mantener un sistema de información actualizado de sus empleados, por ejemplo por parte del comité de seguridad y salud ocupacional se posee un listado de las enfermedades graves de los empleados, medicamento que se administran, número de teléfono de familiares, etc. (**Anexo 4, pregunta 17**); por lo tanto el 83% de los empleados confirman que regularmente se les ha pedido actualizar la información que brindaron al momento de ingresar a laborar (**Anexo 3, pregunta 20**).

Además se mantiene una base de datos por parte de la asistente de gerencia de los candidatos que se han sometido a las diferentes pruebas que se realizan

en el proceso de selección, que ya no siguen el proceso por falta de cumplimiento de requisitos del puesto que se requiere en el momento, pero cuando surge la necesidad en un futuro de ocupar una vacante en la Asociación, estos se toman en cuenta. **(Anexo 4, pregunta 18).**

Así también se lleva por parte de gerencia una base de los empleados de la Asociación donde se registran las capacitaciones que reciben cada uno de los trabajadores para tomarlos en cuenta en futuros puestos de trabajo que se requieran, así se cumple el proceso de reclutamiento interno y se tiene un personal capacitado en ACOPUS de R.L.

7. Evaluación del desempeño.

En ACOPUS de R.L. se hace difícil llevar de una manera consecutiva una evaluación de desempeño, ya que no hay alguien específico de realizarla, es por ello que se le encarga al responsable de cada área realizarla a través del programa "Premio"; el cual se lleva a cabo en un periodo específico, luego el encargado de cada área recopila los resultados de dichas evaluaciones y se las transfiere a la encargada de gerencia; teniendo en cuenta que los jefes de las diferentes áreas son evaluados por gerencia y esta es evaluada por el Consejo de Administración **(Anexo 4, pregunta 13).**

Para que ACOPUS de R.L. pueda mejorar y alcanzar los objetivos eficientemente se debe identificar las debilidades que se poseen en el personal y la mejor forma de determinarse es a través de la evaluación de desempeño, mediante la encuesta el 65% de empleados afirmaron que durante el periodo de laborar en la cooperativa, se les ha realizado dicha evaluación de por lo menos una vez al año; solo el 35% dijo no haberla realizado, esto se debe al no tomarle la debida importancia al tema y las consecuencias que conlleva eso **(Anexo 3, pregunta 17 y 18).**

La realización de la evaluación de desempeño es de mucha ayuda a la hora de promover a los empleados a un nivel más alto al que poseen, ya que esta decisión se toma con base en su desarrollo y capacidad dentro de la cooperativa; es por ello que un 52% de los encuestados, afirmaron que tuvieron la oportunidad de promoverse y un 48% dijo que no (**Anexo 3, pregunta 18**); esto se debe a que sus habilidades y el cumplimiento de metas fueron valorados para obtener la respuesta afirmativa o negativa para su ascenso.

D. ANÁLISIS DE LA LISTA DE COTEJO.

a) Estructura administrativa.

Nº	DESCRIPCION	SI	NO
1	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA		
1.1	¿Existe un organigrama?	x	
1.2	¿Los empleados conocen como esta conformado el organigrama?	x	
1.3	¿Esta de manera visible dentro de la empresa?	x	
1.4	¿Los empleados conocen quien es su jefe inmediato?	x	
1.5	¿Los colaboradores se sienten identificados con la Empresa?	x	
1.6	¿Los empleados conocen la mision y vision de la empresa?	x	
1.7	¿Esta de manera visible dentro de la empresa?	x	

En ACOPUS de R.L existe un organigrama establecido y los empleados saben cuáles son las diferentes áreas y jefaturas que componen la asociación, pero el organigrama no está ubicado en un lugar visible en el cual pueda ser visto o consultado a la hora que lo necesiten ya que solo la gerente y la asistente de gerencia poseen el organigrama.

Con respecto a la misión y visión si se encuentran en un lugar visible para todos los empleados y la mayoría la conocen, esto es efectivo ya que es así como los colaboradores se sienten identificados porque conocen el ser y el deber ser de la Asociación y así los motiva a realizar mejor su trabajo.

b) Proceso de planificación del recurso humano.

2	PROCESO DE PLANIFICACION DEL RECURSO HUMANO,	SI	NO
2.1	¿Existe comunicación para cubrir las plazas vacantes?		x
2.2	¿Existe crecimiento profesional dentro de la empresa?	x	
2.3	¿Se crean nuevos puestos de trabajo?		x
2.4	¿El tiempo de contratación es adecuado?		x
2.5	¿Se selecciona al mejor candidato?		x
2.6	¿Los contratados se adaptan a las funciones a desempeñar?	x	

En la Asociación cuando surge una vacante, se toma como prioridad al reclutamiento interno, es decir se busca que la persona que cubra la vacante sea parte de ACOBUS de R.L., es por ella que se les informa a todos los empleados y estos deciden si aplican o no. Esto es una ventaja para la Asociación ya que motiva a los empleados a desempeñarse mejor en sus labores y crecer profesionalmente es decir se les pide que continúen con sus estudios universitarios para tener más oportunidades de ascenso.

La gerente contrata al personal calificado, aunque el tiempo que utiliza desde el reclutamiento y selección es demasiado largo y esto le genera un problema ya que no es eficiente el proceso. Después que el personal es contratado se trata de capacitarlo para que estos se adapten lo más rápido posible a las actividades que va a desempeñar.

c) Proceso de incentivos y protección de los empleados.

3	PROCESO DE INCETIVOS Y PROTECCION DE LOS EMPLEADOS	SI	NO
3.1	¿Existe un plan de incentivos al personal?		x
3.2	¿Existen prestaciones adicionales a las de la ley?		x
3.3	¿Se brindan capacitaciones de nuevos procesos y/o nuevas tecnologías al personal?	x	
3.4	¿Se premia al empleado del mes?		x
3.5	¿El equipo brindado para la realización de las funciones es el adecuado?	x	
3.6	¿Existe algún tipo de premio o incentivo por cumplimiento de metas?		x
3.7	¿El nivel rotación del personal es alto?	x	
3.8	¿Se brinda equipo de seguridad para el desempeño de las labores?		x
3.9	¿Existen señalización de las rutas de evacuación dentro de las instalaciones?	x	
3.10	¿Existe un comité de primeros auxilios?	x	
3.11	¿Se realizan simulacros de emergencias?	x	

Dentro de ACOPUS de R.L. no cuenta con un plan de incentivos para los empleados, ya que, al no contar un área de talento humano, se ve afectado este tipo de aspectos que se deben de tomar en cuenta para un mejor desempeño del personal de la asociación. Una de las formas de incentivos es brindar prestaciones adicionales a las de la ley, las cuales siempre serán de gran beneficio para todo el personal, así como tener a las personas actualizadas en los procesos que se llevan a cabo y premiarlos de manera simbólica son incentivos que no solo puede ser monetario para el trabajador, como reconocer al empleado del mes, brindarle las herramientas adecuadas para el desarrollo de las funciones o premiar por el cumplimiento de metas.

Un accidente dentro de cualquier organización tiene una probabilidad muy alta, desde un desliz en las escaleras provocaría muchos problemas para la asociación, es por ello la importancia de la implementación de un área que vele por la seguridad de todos los empleados de ACOPUS de R.L. tanto en la prevención como en la capacitación de los trabajadores para evitar los accidentes, esto implica la organización de toda la asociación para la formación de comités de seguridad y primeros auxilios que sean un apoyo para este tipos de fenómenos naturales o de cualquier índole que se puedan dar dentro de la asociación. ACOPUS de R.L. cuenta con un comité que realiza simulacros de terremotos dentro de la cooperativa, pero esta organización la realizó gerencia que es la que se encarga de este tipo de funciones.

d) Proceso de organización en los puestos de trabajo.

4	PROCESO DE ORGANIZACIÓN EN LOS PUESTOS DE TRABAJO	SI	NO
4.1	¿Existen manuales de descripción de puestos?		x
4.2	¿Se realiza evaluación del desempeño de los colaboradores?	x	
4.3	¿Se utiliza alguna herramienta para medir el desempeño?	x	
4.4	¿Se realizan medidas de corrección al salir mal evaluados?		x
4.5	¿Existen parámetros para medir el desempeño?	x	
4.6	¿Se realiza la evaluación del desempeño de forma regular?		x

En la actualidad tener manuales de descripción de puestos para todas las áreas es de gran beneficio tanto para los empleados como para la asociación, porque mediante la utilización de estos manuales cada uno de los empleados estará orientado en su lugar de trabajo y esto lleva a que su productividad y desempeño laboral mejore dándole beneficios a ACOPUS de R.L. en la actualidad se ha estado contratando a consultores externos para que ellos realicen dichos manuales, incurriendo en gastos para la asociación.

Mantener un control sobre la evaluación del desempeño laboral y crear estrategias para mejorar los resultados obtenidos en dichas evaluaciones dentro de cualquier asociación es responsabilidad del área de talento humano. En ACOPUS de R.L. este proceso se descuida, ya que, es desarrollado por la gerencia por ser una actividad adicional para esta, la gerente, en la entrevista realizada nos mencionaba que se programaba realizarla de forma semestral, pero algunos años dicha evaluación solo se realizaba solo una vez por año o a veces no se realizaba por falta de tiempo y la saturación de actividades, porque se cuenta con una herramienta para la evaluación “premio” la cual cuenta con criterios específicos que califica, pero no se le está dando el debido uso.

La forma de realizar el proceso de evaluación del desempeño dentro de ACOPUS de R.L. es que la gerencia aprueba el desarrollo de evaluar al personal y le da la autorización para que los jefes de cada área evalúe al

personal que tiene bajo su cargo, la gerente evalúa a los jefes de cada área y la gerencia se encarga de realizar el informe y llevarla al consejo directivo, el cual se le delega evaluar a la gerente.

e) Proceso de desarrollo del capital humano.

5	PROCESO DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	SI	NO
5.1	¿Cuentan con un plan de capacitaciones?		x
5.2	¿Se capacita a los empleados a cerca de las nuevas leyes?		x
5.3	¿Existe un plan de carrera dentro de la empresa?		x
5.4	¿Existe reclutamiento interno para plazas vacantes?	x	

El proceso de desarrollo de capital humano en la asociación cuenta con un plan de capacitación, que se adecua a las necesidades básicas del entorno a las nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevas leyes entre otros y con ello ACOPUS de R.L. pero no cuentan con un plan de carrera para los empleados y que se sientan motivados para tener un buen desempeño laboral. Tomando los empleados de la asociación para los puestos vacantes se logra agilizar el proceso y se cubre esa necesidad en un menor tiempo, ahorrando con ello costos y engorrosos trámites de reclutamiento y selección de candidatos.

f) Proceso de reclutamiento y selección del personal.

6	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	SI	NO
6,1	¿Posee la organización una base de datos de candidatos?		x
6,2	¿Antes de contratar al personal se realizan pruebas psicologicas Y el poligrafo?	x	
6,3	¿Se solicitan Antecedentes penales de los candidatos?	x	

El proceso de reclutamiento y selección del personal que se posee dentro de ACOPUS de R.L. se hace de manera empírica, o sea no con las procesos e instrumentos necesarios para llevarse a cabo de la mejor manera, de forma eficaz y eficiente, con los anteriores reclutamientos se posee una base de

datos de candidatos que en su momento no cumplieron con todos los requisitos solicitados para la plaza vacante; pero si cumplió con ciertas características necesarias para laborar en la asociación, se toman como primer opción para futuras plazas. Por estar directamente en contacto con dinero, con documentos de mucha importancia los futuros empleados son sometidos a pruebas psicométricas, de polígrafo y médicas que demuestren la integridad del candidato, además se le solicita que presente los antecedentes de la policía para determinar si es apto para el cargo o no.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. ALCANCES.

- a)** En ACOPUS de R.L. la comunicación y la relación se tuvo con la gerente, la cual desde el momento que llegamos mostró gran interés por la investigación del tema de la creación de un "Sistema de gestión de talento humano para fortalecer el desempeño laboral de los empleados en la asociación cooperativa de ahorro, crédito, consumo y aprovisionamiento de los miembros de la comunidad y corporación de la Universidad de El Salvador de responsabilidad limitada (ACOPUS de R.L.) ubicada en el municipio de San Salvador.

- b)** Ella brindó la información y la autorización para la realización de encuestas a los empleados de ACOPUS de R.L. también permitió una entrevista con ella, además del llenado de una lista de cotejo que se realizó con el fin de conocer la situación actual que presenta la asociación con respecto al trabajo de investigación que se llevaría a cabo y así tener la suficiente información y herramientas para brindar una propuesta encaminada al beneficio de los empleados, además de la organización de las funciones que desempeña cada área y crear un sistema de gestión de talento humano en el cual las funciones sean realizadas por personas con experiencia para mejorar el desempeño de los empleados y la obtención de mejor personal a la hora de la contratación.

2. LIMITACIONES

- a)** La investigación tuvo un pequeño atraso ya que por motivos de salud la gerente de ACOPUS de R.L se incapacito por unos días, a lo cual el equipo de trabajo no podía llevar a cabo el censo hasta que la encargada se recuperara y se presentara en la asociación.

- b)** Una de las dificultades que se encontró al momento de realizar el censo en ACOPUS de R.L fue que al momento de ir a la agencia, los empleados se encontraban ocupados con sus actividades por lo cual se tuvo que esperar a que cada uno apartara unos minutos para contestar las preguntas.

- c)** Otra limitante fue la falta de colaboración de los empleados, ya que estos al momento de responder las interrogantes fueron cortantes en sus respuestas, lo cual dificulto un análisis más profundo pero gracias a la observación se pudo concretar dichos aspectos.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES.

- a)** ACOPUS de R.L. no cuenta con un área de recursos humanos definida, dichas funciones son delegadas a la Gerencia la cual además de las funciones de dicha área debe encargarse de las actividades de Reclutamiento, Selección y contratación del nuevo personal, lo cual ocasiona retrasos en las actividades como el cumplimiento de metas, planes estratégicos entre otros.
- b)** ACOPUS de R.L. actualmente no cuenta con Manuales Administrativos en los cuales se defina cada uno de los procesos a seguir en la gestión del talento humano, se desarrollan de manera empírica es decir la Gerencia no posee esta herramienta que le facilite esta actividad, lo cual ocasiona retrasos en la contratación del nuevo personal.
- c)** Actualmente ACOPUS de R.L. no cuenta con un plan de capacitación eficiente para sus empleados, ya que solo se brindan capacitaciones de temas generales y no de acuerdo al área específica de trabajo, lo cual afecta el desempeño de los colaboradores y a su vez esto ocasiona que el servicio que se brinda a los usuarios y socios de la cooperativa no sea el idóneo.
- d)** Existe demora en el tiempo que se invierten para los procesos que se llevan a cabo hasta la contratación del nuevo personal, ya que por ser llevadas por la gerencia muchas veces se pueden poner a pausa por actividades importantes que se tengan que solventar por parte del área antes mencionada.

- e) La estructura organizativa de ACOPUS de R.L. no cuenta con el área de Talento humano y todas los procesos que llevaría a cabo dicha área se distribuyen a los demás departamentos y a la gerencia.

2. RECOMENDACIONES.

- a)** Con la identificación de la carencia de un área de recursos humanos dentro de ACOPUS de R.L., se debe asignar a un personal capacitado al mando de dicha área con el propósito de mejorar todos los procesos de talento humano y contratación del personal idóneo para la institución.
- b)** Se debe diseñar Manuales administrativos que contribuyan a la estandarización de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal, con el fin de integrarlos en un sistema de gestión del talento humano que contribuya a la mejora del desempeño de los colaboradores de la institución.
- c)** Elaborar un plan de capacitación en el cual se integren todas las áreas de la cooperativa y se brinde información adecuada para cada una de los empleados y con ello se pretende obtener un personal mejor calificado que brinde una mejor atención a los usuarios y socios de ACOPUS de R.L.
- d)** Elaborar un sistema que establezca los pasos y herramientas para el proceso de reclutamiento, selección y contratación; y el tiempo máximo que se requiere para ocupar la plaza vacante evitando retrasos en las actividades que se realizan en ACOPUS de R.L.
- e)** Modificar la estructura organizativa de ACOPUS de R.L. integrando el área de talento humano, además de incorporarlo al croquis de la Asociación para que dicha área tenga su espacio físico y pueda realizar eficientemente las actividades que le corresponden.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS.

1. General.

Diseñar un sistema de gestión de talento humano para fortalecer el desempeño de los empleados de la asociación cooperativa de ahorro, crédito, consumo y aprovisionamiento de los miembros de la comunidad y corporación de la Universidad de El Salvador de responsabilidad limitada (ACOPUS DE R.L).

2. Específicos.

1. Diseñar herramientas administrativas necesarias para la creación del área de recursos humanos de ACOPUS de R.L y así evitar retrasos en las actividades.
2. Diseñar un plan de capacitación con el fin de reforzar el conocimiento de los empleados, mejorando su desempeño y los servicios ofrecidos a los usuarios y socios de ACOPUS de R.L
3. Proponer una nueva estructura organizativa de ACOPUS de R.L. que incluya el área de Talento humano para que la asociación identifique la posición del área rápidamente.

B. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

El Sistema de Gestión de talento humano facilita el desarrollo de las distintas actividades de la Asociación; ya sea administrativo, financiero y operativo, ya que contara con el personal calificado para desarrollar eficientemente los procesos de las distintas áreas ACOPUS DE R.L. Además, permitirá que la gerencia se enfoque en las actividades propias de gerencia y así logre el cumplimiento de las metas propuestas.

C. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. Alcance.

Con la implementación de un sistema de gestión de talento humano se pretende alcanzar lo siguiente:

- ✓ Maximizar el rendimiento de los empleados ya que se permitirá el continuo desarrollo de estos, mejorando el clima laboral significativamente.
- ✓ Desarrollar habilidades y competencias de los empleados con la capacitación constante.
- ✓ Apoyar a todas las áreas de la asociación con la creación de los manuales administrativos y la actualización de la base de datos.
- ✓ Facilitar la identificación de las habilidades de cada empleado con la realización de la evaluación de desempeño.
- ✓ Apoyar a todas las áreas con la contratación del personal idóneo, facilitar la inducción y desarrollo de estos.

2. Limitaciones.

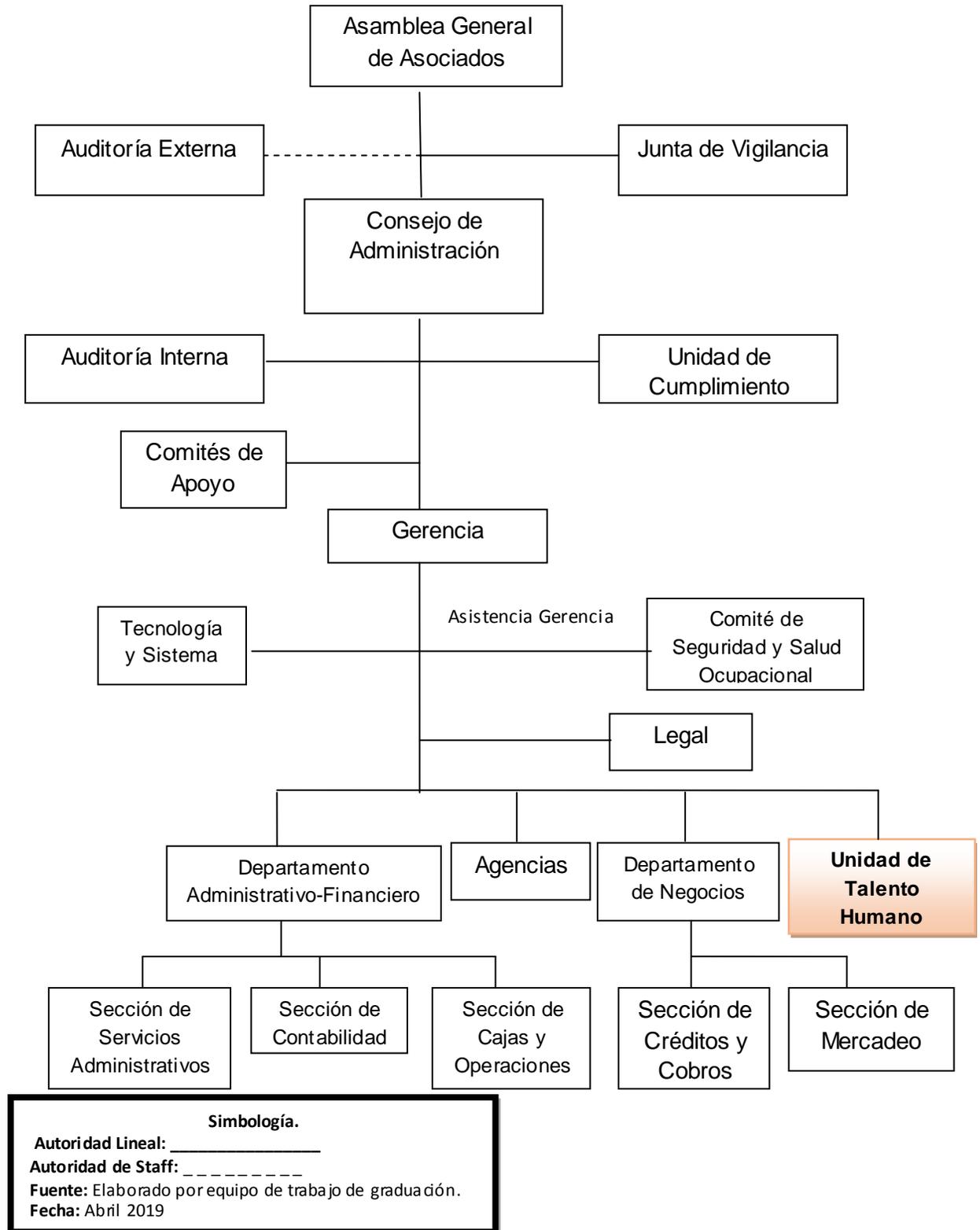
Existen ciertas limitaciones que pueden dificultar la implementación del modelo propuesto, entre las cuales se detallan:

- ✓ La Asociación no fomente la aplicación del sistema de gestión de talento humano propuesto.
- ✓ No contar con los recursos económicos y el tiempo necesario para la implementación del sistema de gestión de talento humano propuesto.

D. PROPUESTA DE UNIDAD DE TALENTO HUMANO.

El área de talento humano es tan importante como otras áreas, es por ello que se plantea colocar dicha área por debajo de gerencia.

Organigrama Estructural de ACOPLUS de R.L



E. PERFIL DE LOS ENCARGADOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.

Actualmente ACOPUS de R.L. no cuenta con un área de Talento Humano por lo cual es necesaria la creación de perfil necesario para las personas que van a desempeñar las funciones propias de esta área. Es por ello que se propone la contratación del personal siguiente:

- Jefe del área de Talento Humano.
- Asistente del área de Talento Humano.

En cada manual de descripción de puestos se detalla los requisitos, funciones, habilidades y conocimientos que debe poseer los candidatos.

Al observar las deficiencias que posee ACOPUS de R.L. sobre los procesos en relación a los manuales administrativos, también se propone los perfiles de los puestos más generales de la asociación (**Ver anexo N°7**).

F. PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE ÁREA DE TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.

1. Reclutamiento de Personal.

Además de las funciones propias de gerencia general, esta se encarga del proceso de reclutamiento en ACOPUS de R.L., las cuales se realizan de forma empírica por qué no cuenta con herramientas técnico-administrativas para el adecuado desarrollo de dicho proceso. Es por esto que se propone un manual de reclutamiento y selección (**Ver anexo N° 5**), en el cual se establece los procedimientos a seguir para atraer a los candidatos más aptos para la vacante que se solicita.

Al momento de surgir la necesidad de cubrir una vacante el jefe del área que solicita la contratación deberá acercarse al área de talento humano para completar la hoja de requisición la cual dará inicio al proceso de reclutamiento del personal.

A continuación se presenta la propuesta de un formato de requisición de personal:

Formato de Requisición de personal.

	Cooperativa Financiera Universitaria ACOPIUS de R.L.			ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPIUS DE R.L),			
	REQUISICIÓN DE PERSONAL.						
FECHA:							
VACANTE SOLICITADA:				NÚMERO DE VACANTES:			
DEPARTAMENTO SOLICITANTE:							
MOTIVO DE REQUISICIÓN:							
Cargo nuevo:	<input type="checkbox"/>	Reemplazo:	<input type="checkbox"/>	Incapacidad:	<input type="checkbox"/>	Vacaciones:	<input type="checkbox"/>
Si es reemplazo, incapacidad o vacaciones, a quien sustituye:							
Sexo:	Masculino:	<input type="checkbox"/>	Femenino:	<input type="checkbox"/>	Indiferente:	<input type="checkbox"/>	
Edad:	Mínima:	<input type="checkbox"/>	Máxima:	<input type="checkbox"/>			
Salario pretendido:	<input type="text"/>						
Descripción de la plaza:							
Solicitado por:				Recibido por:			
F: _____				F: _____			
Firma del jefe del departamento solicitado				Firma del jefe del área de talento humano			
Uso exclusivo del área de talento humano							
Observaciones:							
Autorización de la contratación:							
F: _____							
Gerente General.							
Fecha de autorización:							

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Luego de aprobada la requisición de personal y creación del perfil del personal se procederá a la publicación de la vacante la cual se hará de forma interna y externa.

Se propone un formato de publicación de forma interna para los empleados que estén interesados en la plaza publicada.

Formato de Publicación interna.

 <p>Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.</p>	<p>ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L),</p>
PUBLICACIÓN DE VACANTES INTERNA.	
FECHA:	
PUESTO REQUERIDO:	
DEPARTAMENTO:	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	
GRADO ACADÉMICO:	
HABILIDADES REQUERIDAS:	
EQUIPO, HERRAMIENTAS Y PERSONAS A SU CARGO:	
DOMINIO DE IDIOMAS:	
SALARIO:	
ULTIMA FECHA DE INSCRIPCIÓN:	
NOTA: LAS SOLICITUDES SE ESTARAN REECIBIENDO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS HASTA LA FECHA ANTES MENCIONADA.	
RESPONSABLE DE LA PUBLICACIÓN:	
F: _____	
JEFE DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Formato de Publicación externa.

ACOPUS de R.L.

Forma parte de nuestro gran
equipo, andamos en búsqueda de:

CAJEROS

Requisitos:

- Edad 25 a 35 años.
- Sexo: masculino o femenino.
- Pro activo.
- Con facilidad de expresión..
- Con experiencia comprobada de un año, de preferencia en cooperativas o instituciones financieras.
- Buena presentación.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Con enfoque en el cumplimiento de metas.

Si cumples con los requisitos envía tu curriculum al correo:

recursos.humanos@acopus.com.sv





SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO
FEDECACES

A más tardar: Día / Mes / Año

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Además del formato propuesto de publicación de la vacante, se difundirá de manera externa por medio de redes sociales y página web de la asociación, y de manera interna por medio de la pizarra de anuncios.

Se creó un formato de solicitud de personal el cual los candidatos deberán completar al momento de la primera entrevista esto con el fin de que ACOPUS de R.L. conozca más sobre ellos.

Formato de Solicitud de personal.

 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.		ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L),		1	
HOJA DE INGRESO					
FECHA:					
PUESTO SOLICITADO:					
DATOS PERSONALES					
Nombres _____			Apellidos _____		
TELEFONOS:		Casa _____		Celular _____	
DIRECCION:					
CORREO ELECTRONICO:					
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:					
GENERO:		F			M
CASA:		Propia			Alquilada
NACIONALIDAD:					
DUI:				NIT:	
AFP:				NUP:	
ISSS:		ESTADO CIVIL:			
LICENCIA DE CONDUCIR:		SI		NO	
				TIPO:	
DATOS FAMILIARES					
Nombre de la Madre:		Ocupación:		Fecha de nacimiento:	
Nombre del Padre:		Ocupación:		Fecha de nacimiento:	
Nombre del conyugue:		Ocupación:		Fecha de nacimiento:	
Nombre de los hijos:			sexo	Fecha de nacimiento	
En caso de emergencia notificar a:					
Dirección:					
Parentesco:				Telefono:	

ESTUDIOS			
Nivel educativo	Institución educativa.	Años	Título Obtenido
Primaria			
Secundaria			
Bachillerato			
Técnico			
Universidad			
Maestría			
Otros estudios:			
EXPERIENCIA LABORAL.			
Fecha inicial:		Empresa:	
Fecha final:		Cargo:	
Salario inicial:		Salario Final:	Teléfono:
Descripción de las funciones:			
Jefe inmediato:			
Fecha inicial:		Empresa:	
Fecha final:		Cargo:	
Salario inicial:		Salario Final:	Teléfono:
Descripción de las funciones:			
Jefe inmediato:			
EQUIPO QUE DOMINA			
Equipo.	Tiempo	Nivel de dominio	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre	Teléfono	Dirección	Puesto que ocupa
F: _____			
Firma del solicitante			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

2. Selección de Personal.

El proceso de selección de personal también lo lleva a cabo la gerencia, esto ocasiona saturación de actividades para dicha área. Para esto se creó el manual de reclutamiento y selección de personal (**Ver anexo N°7**), en donde establece que las personal que lleve a cabo estos procesos sea el jefe del área de talento humano en conjunto con su asistente además de las actividades que se realizaran para una selección del mejor personal para ACOPLUS de R.L.

Se propone un formato de los documentos que se solicitarán a la hora de hacer la selección de las personas.

Formato de Control de documentos para expediente.

		ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L.),	
HOJA DE INGRESO			
N°	Documentos solicitados		
1	Currículum Vitae actualizado		
2	Solicitud de empleo completa		
3	Copia de DUI ampliada a 150%		
4	Copia de NIT apliada a 150%		
5	Copia de tarjeta o comprobante de confirmación de registro		
6	Solvencia de la Policia Nacional Civil (Original)		
7	Antecedentes penales		
8	2 fotografías tamaño cédula		
9	Examen de sangre V.D.R.L.		
10	Constancia de trabajo anterior		
11	3 recomendaciones personales escritas (que lo conozcan)		
12	copia de certificado de último grado cursado o grado académico alcanzado		
13	Constancia de retención de renta de su empleo anterior (si aplica)		
14	Copia de libreta de ahorros (N° de cuenta)		
15	Recibo de Luz o agua		
NOTA: Sus nombres y apellidos deben ser iguales en todos sus documentos personales (DUI, NIT, AFP e ISSS).			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

3. Contratación de Personal.

El proceso de contratación la realizará el jefe del área de Talento Humano junto con la persona que será contratada y será a través de un contrato individual de trabajo, del cual la persona contratada recibirá una copia tal y como lo establece el código de trabajo (art. 18) “el contrato individual de trabajo, así como su modificación ó prórroga, debe constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General de Trabajo” . Y además que dicho contrato reúna todos los requisitos que estipula dicho código (art. 23)

“El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacional de cada contratante.
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de los Documentos Únicos de Identidad.
- 3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible.
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido.
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo.
- 6) El lugar o lugares en que habrá que prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador.
- 7) El horario de trabajo
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios.
- 9) Forma, periodo y lugar de pago.
- 10) Cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionado por el patrono.
- 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador.
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las parte.

13) Lugar y fecha de la celebración del contrato.

14) Firma de los contratantes.”

Formato de Contrato Individual de trabajo.



Cooperativa
Financiera
Universitaria
ACOPUS

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA	GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL
Nombre: _____	Nombre: _____
Sexo: _____	Sexo: _____
Edad: _____	Edad: _____
Estado Familiar: _____	Estado Familiar: _____
Profesión ú Oficio: _____	Profesión ú Oficio: _____
Domicilio: _____	Domicilio: _____
Residencia: _____	Residencia: _____
Nacionalidad: _____	Nacionalidad: _____
DUI No. _____	DUI No. _____
Expedido en: el _____ de _____	Expedido en: el _____ de _____
Otros datos de Identificación: _____	Otros datos de Identificación: _____
NIT: _____	NIT: _____

Actividad Económica de la Empresa: _____

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por:

(Tiempo indefinido, plazo ó obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será:

y el trabajador habitará en _____

dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc.)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América
en _____

(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente:

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en:

_____ (Ciudad)

A los _____ días del _____ mes

_____ de _____

(f) _____ (f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

TRABAJADOR(A)

SINO PUEDE EL (LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

--	--

(f) _____

A ruego del Trabajador(a)

Huellas digitales del trabajador(a)

4. Inducción de personal.

Cuando el nuevo colaborador ha firmado formalmente su contrato de trabajo, se procederá a darle una inducción en la cual se le detallará los aspectos generales de la empresa como la historia, la filosofía institucional, los servicios que presta; además se detallan las obligaciones y derechos que poseen los colaboradores. Toda esta información se dará de forma física a los participantes de la inducción **(Ver anexo N° 6)**.

Además después de la inducción se pasará un formulario de evaluación en el cual se les otorgará una calificación de satisfacción del participante, los resultados serán evaluados por el encargado de recursos humanos.

A continuación se muestra el formato de Evaluación de la inducción:

Formato de Evaluación de la inducción

EVALUACION DE LA INDUCCIÓN.						
ACOPUS DE R.L			 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.			
Nº	DESCRIPCION	Deficiente	Regular	Buena	muy buena	Excelente
1	INTRODUCCION/BIENVENIDA					
1,1	El facilitador dió su nombre y puesto que desempeña					
1,2	Llego con puntualidad					
1,3	Se desenvolvió de manera adecuada					
1,4	Utilizo de manera idonea las materiales tecnologicos					
2	DESARROLLO DE TEMAS					
2,1	El material de apoyo proporcionado fue de utilidad					
2,2	Los temas brindados fueron de utilidad					
2,3	Se utilizo material didactico adecuado					
2,4	El facilitador nanejaba el tema desarrollado					
3	DE LOS FACILITADORES					
3,1	Demostro amplio conocimiento de los temas					
3,2	El material utilizado fue adecuado y actualizado					
3,3	Respondio de manera correcta las interrogantes					
4	ASPECTOS IMPORTANTES					
4,1	el tiempo de duracion del curso fue adecuado?					
4,2	el lugar donde se impartió el curso fue adecuada?					
4,3	considera que fue de utilidad?					
5	EVALUACION DE RESULTADOS					
5,1	los temas impartidos fueron adecuados					
5,2	considera que se debe de seguir impartiendo este curso					
5,3	para usted, fue de utilidad este curso?					

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

5. Modelo de requisición de Capacitación para el personal.

Las capacitaciones constantes van a mejorar las habilidades, competencias, conocimientos y conductas de los empleados de ACOPUS de R.L.; es por ello que después de realizar la evaluación de desempeño se pondrá determinar en

qué áreas se necesitara capacitar al personal. Además se debe realizar capacitaciones al momento que el nuevo personal inicie su proceso de inducción, para que estos refuercen sus conocimientos y realicen mejor sus labores. También es importante detallar el financiamiento para llevar a cabo las capacitaciones que se han planificado.

A continuación se presenta un formato de un plan de capacitación:

Formato de un plan de capacitación.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L).		 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.			
Programa de capacitación y desarrollo					
Área					
Empresa					
Lugar					
Participantes					
Objetivo General					
Objetivo Especifico					
Alcance					
TIEMPO DE DURACIÓN	Objetivo de la unidad Al concluir cada módulo los participantes podrán:	Contenido (Tema y Subtemas)	Estrategias de enseñanza aprendizaje	Recursos	
				Humanos	Materiales
Comentarios o Sugerencias:					
F: _____ Gerencia General					

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El formato anterior debe ser completado por el jefe del área de talento humano y con su respectiva autorización por la gerencia. Además se presenta un ejemplo de presupuesto para llevar a cabo una capacitación:

Formato de Presupuesto de capacitación.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L).			 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS^{de R.L.}	
PRESUPUESTO				
DESCRIPCIÓN	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pasajes				
Viáticos				
Plumones de colores				
Alquiler de proyector				
Folder				
Separatas				
Lapiceros				
Paginas				
Refrigerios				
Certificados				
Honorarios				
Imprevistos				
TOTAL DE PRESUPUESTO				
F: _____ Jefe de Talento Humano			F: _____ Gerencia General	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Después de realizada la capacitación se llevara a cabo una evaluación, para diagnosticar los cambios que los participantes han manifestado en el desarrollo de sus actividades; y así describir que planes de acción se deberán tomar para continuar con los mejores resultados posibles.

A continuación se presenta un formato que se puede considerar para llevar a cabo la evaluación de la capacitación:

Formato de evaluación de capacitación.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L).		 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS^{de R.L.}		
EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN				
TEMA _____	NOMBRE DEL PARTICIPANTE _____			
INSTRUCTOR _____	CARGO _____			
FECHA _____	JEFATURA/DIRECCIÓN _____			
La información proporcionada será para asegurar un continuo mejoramiento y así garantizar la calidad de futuras capacitaciones.				
Instrucciones: Marque con una X la alternativa que considere conveniente.				
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	MALA
1° Las explicaciones del instructor fueron claras y comprensibles				
2° Generó un ambiente de participación.				
3° Evidenció dominio del tema				
4° Se cumplieron los objetivos del curso.				
5° Los contenidos son coherentes con los objetivos del curso.				
6° Los conocimientos aprendidos son aplicables a su puesto.				
7° Se usaron material audiovisuales de manera efectiva.				
8° Existió una buena organización del evento.				
9° Fue notificado con oportunidad sobre la fecha, lugar y hora del curso.				
10° Los materiales tienen buena presentación y organización.				
¿La capacitación le ha sido de mucha ayuda?				
Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		
¿Porqué? _____				
En su opinión que mejoraría de la Capacitación que recibió: _____				

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

G. BASE DE DATOS Y SISTEMA DE INFORMACIÓN.

1. Empleados de nuevo ingreso.

Tener una base de datos de los candidatos a ocupar algún cargo dentro de ACOPUS de R.L. es muy importante para cualquier entidad, ya que puede ahorrarse tiempo y costos al tener un registro de dichos candidatos. Para esto es detallar algunos de los elementos necesarios para obtener una eficiente base de datos que a continuación se detallan:

Identificación personal.

- Nombres y apellidos
- Dirección
- Lugar y fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Estado civil
- Nombres y apellidos de conyugue e hijos
- Fecha de nacimiento de conyugue e hijos
- Número de DUI y NIT
- ISSS y AFP

Datos de estudio y experiencia laboral.

- Institución educativa donde estudió
- Títulos obtenidos
- Fechas de inicio y culminación de estudios
- Otros cursos adicionales
- Empresa donde laboró
- Dirección
- Fecha de inicio y retiro
- Cargo ocupado
- Salario devengado

2. Empleados de antiguo ingreso.

Una base de datos de los potenciales empleados para ACOPUS de R.L. es muy importante también contar con un sistema de información de los empleados de la asociación la cual ayude para el proceso de reclutamiento interno y tomar la información de dicho sistema para los empleados que se postulan a las vacantes solicitadas.

Dicho sistema de información debe contener elementos necesarios para el beneficio de los empleados y el ahorro en tiempo en el proceso de reclutamiento y selección del personal de manera interna. Algunos de estos elementos son:

Identificación personal.

- Nombres y apellidos
- Dirección
- Lugar y fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Estado civil
- Nombres y apellidos de conyugue e hijos
- Fecha de nacimiento de conyugue e hijos
- Número de DUI y NIT
- ISSS y AFP
- Enfermedades que padece

Datos de estudio y experiencia laboral.

- Institución educativa donde estudió
- Títulos obtenidos
- Fechas de inicio y culminación de estudios
- Otros cursos adicionales
- Empresa donde laboró
- Dirección

- Fecha de inicio y retiro
- Cargo ocupado
- Salario devengado

Datos de admisión

- Fecha de admisión
- Cargo inicial
- Salario inicial
- Personal bajo su cargo
- Número de cuenta bancaria
- Equipo de trabajo bajo su cargo

Datos de desarrollo del personal

- Cargos ocupados
- Progreso de la carrera
- Resultados obtenidos en la evaluación del desempeño
- Capacitaciones recibidas dentro de ACOPUS de R.L.
- Fechas de las capacitaciones
- Capacitaciones recibidas fuera de ACOPUS de R.L.
- Fechas de las capacitaciones
- Habilidades y capacidades
- Idiomas dominados
- Resultados obtenidos en pruebas de selección.
- Permisos solicitados
- Acciones de personal.

El sistema de información de los empleados así como la base de datos de los posibles candidatos se debe mantener en permanente actualización, será responsabilidad del jefe del área de talento humano para analizar las necesidades de capacitación que exista dentro de ACOPUS de R.L.

Para el caso de los permisos solicitados por parte de los empleados se propone un formato y es el empleado el que debe solicitarlo en el área de talento humano.

3. Acción de personal.

Para mantener un control de las acciones no adecuadas en los empleados se propone un formato de acción de personal en el cual alguna falta que estipule el área de talento humano y la realice algún empleado se tendrá que llenar dicho formato.

Formato de Acción de personal.



Cooperativa
Financiera
Universitaria
ACOBUS de R.L.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO,
CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS
DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (ACOBUS DE R.L.),

ACCION INDIVIDUAL DE PERSONAL

FECHA:

--	--	--

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ COD EMPLEADO _____

DIRECCION: _____ DEPARTAMENTO: _____

SECCION: _____ CARGO: _____

MARQUE CON UNA "X" LA CASILLA DEL MOVIMIENTO DE PERSONAL QUE DESEA HACER

CONTRATACION DE PERSONAL: <input type="checkbox"/> POR TIEMPO INDEFINIDO <input type="checkbox"/> TEMPORAL <input type="checkbox"/> INTERINATO <input type="checkbox"/> DEFINIDO		LICENCIAS <input type="checkbox"/> PERMISO CON GOCE DE SUELDO _____ DIAS <input type="checkbox"/> PERMISO SIN GOCE DE SUELDO _____ DIAS <input type="checkbox"/> INCAPACIDAD _____ DIAS <input type="checkbox"/> TIPO DE RIESGO: _____	
MOVILIDAD <input type="checkbox"/> CAMBIO DE NOMBRE DE PUESTO <input type="checkbox"/> TRASLADO <input type="checkbox"/> ASCENSO SUELDO MENSUAL: _____		ACCION CORRECTIVA: <input type="checkbox"/> AMONESTACION VERBAL <input type="checkbox"/> AMONESTACION ESCRITA <input type="checkbox"/> SUSPENSION DEL TRABAJO _____ DIAS <input type="checkbox"/> DESCUENTO DE DIA Y/O SEPTIMO	
VACACIONES O TIEMPO COMPENSATORIO <input type="checkbox"/> VACACION - POR EL AÑO _____ DIAS <input type="checkbox"/> TIEMPO COMPENSATORIO _____ DIAS		EGRESO O TERMINACION: <input type="checkbox"/> FINALIZACION DE CONTRATO <input type="checkbox"/> DESPIDO <input type="checkbox"/> RENUNCIA	
COMPENSACIONES: <input type="checkbox"/> NIVELACION SALARIAL <input type="checkbox"/> AUMENTO DE SUELDO VALOR: _____		TIPO DE TERMINACION: <input type="checkbox"/> FALLECIMIENTO <input type="checkbox"/> CON INDEMNIZACIÓN SEGÚN POLÍTICA DE LA EMPRESA <input type="checkbox"/> SIN RESPONSABILIDAD PARA LA EMPRESA	
OTROS: _____			
Fecha Inicio de la Acción: _____		Hora: _____	
Fecha Final: (si tiene) _____			
Sustituye a: (si aplica) _____			

COMPROMISOS: (en caso de amonestaciones)			

F. _____ F. _____ F. _____ F. _____ F. _____ F. _____
 Empleado Jefe Inmediato Gerente de Area Gerente administrativo Director de Area RH

4. Entrevista de Salida.

Además se propone un formato de entrevista de salida o de retiro en el cual se detalla los elementos que influyeron para la salida del personal y también es un diagnóstico de cómo se encuentra la asociación con respecto al talento humano.

Formato de Entrevista de salida.

 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.		ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L)		
OBJETIVO:		El objetivo de la presente entrevista es conocer su opinión sobre la experiencia que tuvo al trabajar en nuestra Asociación Su opinión es totalmente confidencial, y será con el fin de evaluar nuestros áreas de trabajo e impletar planes de acción que mejoren nuestra Asociación.		
FECHA DE INGRESO				
TÍTULO DEL PUESTO		FECHA DE RETIRO		
DEPARTAMENTO				
RAZONES DE RETIRO (poner una X a una o más opciones)				
Asegurar un trabajo	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho con el salario	<input type="checkbox"/>	
Razones familiares	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho con el tipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Diferencia Interpersonal con figura de autoridad	<input type="checkbox"/>	Otros motivos	<input type="checkbox"/>	
Explique:				
Según los criterios a continuación señalados, califique según su percepción				
CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Entrenamiento recibido				
Beneficios que ofrece la empresa				
Oportunidades de carrera				
Supervisión recibida				
Condiciones de trabajo				
Compensación recibida				
Tipo de trabajo desempeñado				
El puesto alcanzó sus expectativas				
Ambiente de la empresa				
Trato de los jefes				
La cultura orientada al cliente externo				
La cultura orientada al cliente interno				
¿Recomendaría usted a otra persona trabajar en la empresa?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Si su respuesta es NO, explique: _____				
Agradeceríamos nos brindara información adicional sobre como cree usted que podríamos hacer para mejorar:				
F: _____		F: _____		
Empleado		Jefe de Talento Humano		

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

H. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Se sugiere un modelo de evaluación más completo, como lo es la evaluación de desempeño 360°, ya que se obtiene aportes de jefes, compañeros, clientes internos y externos; la cual actualmente es utilizada por muchas empresas ya que les ayuda a medir el desempeño del personal, medir las competencias, diseñar programas de desarrollo. Esto sería un beneficio para ACOPUS de R.L. ya que serviría para planear capacitaciones más específicas en a favor de los empleados. Para llevar a cabo la evaluación 360°, el jefe de recursos humanos pasara el formulario a todas las jefaturas para que ellos se encarguen de evaluar a sus subalternos. Se pueden elegir factores críticos que la Asociación considere conveniente, como por ejemplo:

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Colaboración
- ✓ Desempeño
- ✓ Eficiencia
- ✓ Integridad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Compromiso y Responsabilidad

A continuación dado cada factor se detalla una descripción del comportamiento esperado, como se representa a continuación:

FACTORES	DESCRIPCION			
Puntual Asistencia	A Posee una ejemplar asistencia	B Posee una asistencia muy buena	C posee faltas de asistencia a sus actividades	D Posee una mala asistencia, abajo del promedio.

A continuación se presenta un formato a considerar para realizar la evaluación de desempeño:

Formato de Evaluación del desempeño.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L).						Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.
DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre del evaluador:						
Departamento/área:						
Cargo:						
		VALOR NUMERICO				PUNTOS
N°	FACTORES	A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo.					
2	Cumplimiento de metas					
3	Habilidad para tomar decisiones.					
4	Habilidad para organizar su trabajo.					
5	Responsabilidad.					
6	Relaciones interpersonales.					
7	Disciplina.					
8	Puntual asistencia.					
9	Iniciativa					
10	Cooperación.					
11	Calidad de trabajo					
12	Discreción.					
13	Apego a las políticas de la Asociación.					
14	Orden y limpieza.					
	TOTAL DE PUNTOS					
OBSERVACIONES:						
F: _____		F: _____				
Evaluador		Evaluado.				
F: _____						
Jefe del área de Talento Humano						

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

- Al momento de evaluar debe seleccionar un factor según se crea conveniente, se debe marcar (x) en cada casilla, tomando cada factor como independiente.
- Después de llenado dicho formulario se entregará al área de talento humano para que este se encargue de sacar los resultados y su respectiva tabulación; y luego transferirlos a cada jefatura y a gerencia, dejando una copia de dichos resultados.
- Cada jefatura mostrará a cada empleado los resultados de la evaluación para que este firme de enterado; y además tome en consideración los aspectos en los cuales él ha mejorado o ha estado fallando, y pueda mejorar.
- Se recomienda que cada empleado realice una autoevaluación para poder confrontar los resultados obtenidos en la evaluación con los resultados del como el empleado considera su desempeño.

I. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN ACOPUS DE R.L.

Se propone el siguiente plan de implementación que tiene como finalidad ser una guía de los procesos a seguir para la ejecución de un adecuado sistema de gestión de talento humano para que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la asociación, cuyas actividades las realiza actualmente la gerencia quien no es el responsable y el cual no está capacitado para realizarlas; a continuación se detalla los pasos a seguir para su desarrollo, y el detalle de los recursos humanos, materiales y financiero que se utilizaran en el proceso.

1. Objetivos.

a) General.

Proponer un plan de implementación de una adecuada gestión del talento humano para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por los empleados de ACOPUS de R.L.

b) Específicos.

- Describir las actividades necesarias para llevar a cabo la implementación de la propuesta de un sistema de gestión de talento humano.
- Detallar los recursos humanos, financieros y materiales que utilizarán en el desarrollo de la implementación.
- Elaborar un cronograma donde se detalle el tiempo que se utilizara para llevar a cabo cada una de las actividades del plan de implementación.

2. Actividades del plan de implementación.

Para una apropiada implementación de un sistema de gestión de talento humano, se detallan a continuación las actividades

a) Presentación.

La propuesta se presentará de manera física entregando un ejemplar empastado así como digital en un disco rotulado donde se entregará el trabajo de investigación, se entregará a la Gerente de ACOPUS de R.L. a la cual se le realizará una presentación con diapositivas luego de la aprobación de la gerencia, se concertará una cita con el consejo de administración para presentar la propuesta juntamente con la gerente.

b) Discusión.

Luego de terminada la presentación se procederá a aclarar las dudas, inquietudes o sugerencias que resulten sobre la propuesta.

c) Aprobación.

Terminada la discusión de la propuesta se procederá a la revisión del documento para su respectiva aprobación por parte de la gerencia y el consejo de administración.

d) Difusión.

Al haber sido aprobada la propuesta se procederá a una charla informativa que se dará en dos sesiones una dirigida para las jefaturas en la cual se explicará los nuevos procesos de gestión de talento humano en donde se necesite participación activa por parte de ellos; y la segunda dirigida empleados en general dándoles a conocer la creación del área y los beneficios que obtendrán con los cambios que se propondrán.

e) Ejecución.

El consejo de administración en conjunto con la gerencia facilitaran los recursos para proceder a la implementación de la propuesta.

f) Seguimiento y actualización.

Se dará un plazo de seis meses después de la implementación del nuevo sistema, se procederá a evaluar el funcionamiento del mismo, el cual será responsabilidad de la gerencia en conjunto con el jefe del área de talento humano, los cuales tendrán facultad para realizar las modificaciones que sean necesarias.

3. Recursos necesarios para la implementación.

a) Talento humano.

Dado el tamaño de la asociación tanto físico como humano se concluyó que para la creación del área de talento humano será necesaria la contratación de dos personas las cuales son:

- Jefe del área de talento humano.
- Asistente del área de talento humano.

Las respectivas actividades de cada uno se detallaran del manual de descripción de puestos **(Ver anexo N°7)**.

b) Recursos financieros y materiales.

Se realizó una estimación de los gastos en los que se incurrirá para la creación del área de talento humano. En el cuadro uno se detalla los gastos de pago de planilla del nuevo personal; luego en el cuadro dos reflejan la inversión en la adquisición de mobiliario y equipo la cual se pondrá a disposición del área de talento humano.

4. Presupuestos para la implementación.

a) Presupuesto de Recursos humanos.

Como equipo de investigación dejamos a criterio de ACOPUS de R.L. la toma de decisión con respecto al salario mensual de cada uno de las personas contratadas.

b) Presupuesto de Recursos materiales.

área de talento humano	Cantidad	Monto	Total
Computadora HP	2	\$799.00	\$1,598.00
Escritorio Commodity	2	\$127.00	\$254.00
Sillas de oficina	2	\$48.90	\$97.80
Teléfonos	2	\$8.75	\$17.50
Total (Incluye IVA)			\$1,967.30

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

La cotización del recurso material se realizó en diversos establecimientos comerciales (CURACAO, WAY, PRADO).

c) Costo Total de la Inversión.

Presupuesto	Monto
Recursos humanos. ⁵¹	
Recursos materiales.	\$1,967.30
Sub-Total	\$1,967.30
Imprevistos (10%)	\$196.73
Total	\$2,164.03

⁵¹ Este dato se calculará cuando el Consejo de Administración establezca el sueldo mensual de cada plaza.

5. Fuentes de financiamiento.

La gerente manifestó que la fuente de financiamiento que se utilizara para la creación del área de talento humano, será por medio de fondos propios de la Asociación.

J. CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Cronograma de la implementación del Sistema de Gestión del Talento humano en ACOPUS de R.L

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA																
	RESPONSABLES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRESENTACION.																	
hacer entrega de la propuesta física y digital																	
concertacion de cita para presentación de la propuesta con gerencia general																	
Desarrollo de la presentación ante la gerencia general																	
concertacion de cita para presentación de la propuesta con el consejo de administración																	
Desarrollo de la presentación ante el consejo de administración																	
DISCUSIÓN																	
Aclaración de dudas o inquietudes																	
APROBACIÓN																	
Revisión del documento para su aprobación																	
DIFUSIÓN																	
Charla dirigida a jefaturas																	
Charla dirigida a empleados en general.																	
EJECUCIÓN																	
Facilitar recursos para la implementación																	
SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN																	
Evaluación del funcionamiento del sistema.																	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS.

- Alfaro Castellanos, Mélida del Carmen, 2012, Administración de personal, red tercer milenio S.C., primera edición,
- Chiavenato, Idalberto, 2000, Gestión del talento humano, McGraw-Hil
- Chiavenato, Idalberto, 2011, gestión del talento humano, McGraw-Hill, tercera edición.
- Dessler, Gary, 2011, Administración de recursos humanos. 5° Edición, Editorial Pearson Educación
- Koonz, Harold, 2001, Elementos de la administración, enfoque internacional
- P. Rubbins, Stephen. 2014, Administración, 12° edición.
- Serrano, Alexis, 2011, Administración del personal I y II, Talleres Gráficos UCA, segunda edición.
- Wayne R., Mondy, 2010, Administración de personal, Pearson educación, decimoprimer edición.
- Werther, William y Davis, Keith, 2008, Administración de recursos humanos (el capital humano de las empresas)

2. TRABAJOS DE GRADUACIÓN.

- Aguilar Panameño, Luz de María, plan de negocios para ACOPUS DE R.L. para determinar la factibilidad de apertura de una agencia en las facultades multidisciplinarias de la universidad de el salvador, Diciembre 2007.
- Blanco Quintero, Elvia María de los Ángeles, Cartagena Rivera, Telma Edelmira y Rivera de López Guadalupe Arely, 2014, Modelo de gestión de Talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la

Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito de profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS DE R.L.) ubicada en San Salvador, tesis de pregrado.

- Cerón Montoya, Rubén Darío, Gómez Escobar, Cesar Antonio y Pineda Mancía Julián Edgardo, 2012, Modelo de gestión administrativa para el desarrollo, funcionalidad y competitividad de la asociación progresivo y vivienda digna de El Salvador, ubicado en el municipio de San Salvador, tesis de pregrado
- Claudia Elizabeth Cañas Ramírez, Tomasa Apolonia Moreno Echegoyen, Jacqueline Patricia Rodríguez Ascencio; “Organización financiera contable para las asociaciones cooperativas de ahorro, crédito, consumo y comercialización en proceso de formalización de la zona paracentral para el periodo de mayo 2012 a mayo 2013”, febrero de 2014

3. OTROS DOCUMENTOS.

- Memoria de labores 2017, ACOPUS de R.L.
- ACCOVI y el cooperativismo, San Vicente, mayo de 2005.

4. SITIOS VIRTUALES.

- <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-puestos.html>
- <http://acopus.com.sv>
- <http://tesisymonograficos.blogspot.com/p/disenometodologico.htm>

5. LEYES.

- Constitución de la república de El Salvador; por decreto No. 38, decreto constituyente, 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N° 234, tomo N°281.
- Ley general de asociaciones cooperativas por decreto No. 339, decreto legislativo, 6 de mayo de 1986, publicado en el diario oficial N°86, tomo N° 291.
- Código de trabajo por decreto No. 15, decreto legislativo , 23 de junio de 1972; publicado en el diario oficial N° 142, tomo N° 236
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social por decreto No. 1263, decreto legislativo, 3 de diciembre de 1997, publicada en el diario oficial N° 226, tomo N° 161.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones por decreto No. 927, decreto legislativo, 20 de diciembre de 1996, publicado en el diario oficial N° 243, tomo N° 333.
- Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo por decreto No. 254, decreto legislativo, 21 de enero del 2010, publicado en el diario oficial N° 82, tomo N°387.

ANEXOS.

Anexo N° 1

“Lista de Cotejo”

Lista de Cotejo

ACOPUS DE R.L



**Cooperativa
Financiera
Universitaria
ACOPUS** de R.L.

Nº	DESCRIPCION	SI	NO
1	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	SI	NO
1.1	¿Existe un organigrama?	x	
1.2	¿Los empleados conocen como esta conformado el organigrama?	x	
1.3	¿Esta de manera visible dentro de la empresa?	x	
1.4	¿Los empleados conocen quien es su jefe inmediato?	x	
1.5	¿Los colaboradores se sienten identificados con la Empresa?	x	
1.6	¿Los empleados conocen la mision y vision de la empresa?	x	
1.7	¿Esta de manera visible dentro de la empresa?	x	
2	PROCESO DE PLANIFICACION DEL RECURSO HUMANO,	SI	NO
2.1	¿Existe comunicación para cubrir las plazas vacantes?		x
2.2	¿Existe crecimiento profesional dentro de la empresa?	x	
2.3	¿Se crean nuevos puestos de trabajo?		x
2.4	¿El tiempo de contratacion es adecuado?		x
2.5	¿Se selecciona al mejor candiddato?		x
2.6	¿Los contratados se adaptan a las funciones a desempeñar?	x	
3	PROCESO DE INCETIVOS Y PROTECCION DE LOS EMPLEADOS	SI	NO
3.1	¿Existe un plan de incentivos al personal?		x
3.2	¿Existen prestaciones adicionales a las de la ley?		x
3.3	¿Se brindan capacitaciones de nuevos procesos y/o nuevas tecnologias al persona	x	
3.4	¿Se premia al empleado del mes?		x
3.5	¿El equipo brindado para la realizacion de las funciones es el adecuado?	x	
3.6	¿Existe algun tipo de premio o incentivo por cumplimiento del metas?		x
3.7	¿El nivel rotacion del pesonal es alto?	x	
3.8	¿Se brinda equipo de seguridad para el desempeño de las labores?		x
3.9	¿Existen señalizacion de las rutas de evacuacion dentro de las instalaciones?	x	
3.10	¿Existe un comité de primeros auxilios?	x	
3.11	¿Se realizan simulacros de emergencias?	x	
4	PROCESO DE ORGANIZACIÓN EN LOS PUESTOS DE TRABAJO	SI	NO
4.1	¿Existen manuales de descripcion de puestos?		x
4.2	¿Se realiza evaluacion del desempeño de los colaboradores?	x	
4.3	¿Se utiliza alguna herramienta para medir el desempeño?	x	
4.4	¿Se realizan medidas de correccion al salir mal evaluados?		x
4.5	¿Existen parametros para medir el desempeño?	x	
4.6	¿Se realiza la evaluacion del desempeño de forma regular?		x
5	PROCESO DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	SI	NO
5.1	¿Cuentan con un plan de capacitaciones?		x
5.2	¿Se capacita a los empleados a cerca de las nuevas leyes?		x
5.3	¿Existe un plan de carrera dentro de la empresa?		x
5.4	¿Existe reclutamiento interno para plazas vacantes?	x	
6	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	SI	NO
6.1	¿Posee la organización una base de datos de candidatos?		x
6.2	¿Antes de contratar al personal se realizan pruebas psicologicas Y el poligrafo?	x	
6.3	¿Se solicitan Antecedentes penales de los candidatos?	x	

ANEXO Nº 2

**“Cuestionario realizado a los
trabajadores de ACOPUS de
R.L.”**



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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE ACOPUS

DE R.L

Objetivo: Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento, selección y contratación de ACOPUS de R.L

Indicaciones: Seleccione la respuesta según usted considere correcta o complete la pregunta según sea el caso. La información proporcionada será utilizada para fines académicos.

Género: M___ F___

1. **¿Cuánto tiempo lleva laborando para ACOPUS de R.L.?**

- | | |
|--|--------------------------|
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> |
| Más de un año y menos de tres años | <input type="checkbox"/> |
| Más de tres años y menos de cinco años | <input type="checkbox"/> |
| Más de cinco años | <input type="checkbox"/> |

2. **¿Hasta qué nivel académico usted posee?**

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Noveno grado | <input type="checkbox"/> |
| Bachillerato | <input type="checkbox"/> |
| Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Maestría | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Conoce la misión y Visión de ACOPUS de R.L.?

Sí No

4. ¿Conoce cuál área dentro de ACOPUS de R.L. desempeña la Administración de Recursos Humanos?

Sí No

Si su respuesta fue sí, mencione el área responsable:

5. ¿Recibió un manual donde se describieran las actividades que realizaría en su puesto de trabajo al momento de iniciar labores dentro de ACOPUS de R.L.?

Sí No

6. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante que actualmente desempeña en ACOPUS de R.L.?

Por un conocido y/o familiar	<input type="checkbox"/>
Por medio de algún tipo de medio de comunicación	<input type="checkbox"/>
Por medio de una feria de empleo	<input type="checkbox"/>
Por medio de una bolsa de trabajo	<input type="checkbox"/>
Por medio de una agencia de reclutamiento de personal	<input type="checkbox"/>
Otro, especifique _____	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuáles exámenes se le realizaron al momento de su contratación?

Exámenes psicológicos	<input type="checkbox"/>
Polígrafo	<input type="checkbox"/>
Prueba de conocimientos	<input type="checkbox"/>
Exámenes médicos	<input type="checkbox"/>

8. ¿Recibió inducción en su puesto de trabajo al momento de entrar a laborar dentro de ACOPUS de R.L.?

Sí No

9. Describa brevemente el proceso de inducción que recibió por parte de la Asociación:

10. Según su criterio, ¿cómo evaluaría el proceso de inducción que recibió?

Excelente

Muy bueno

Indiferente

Bueno

Malo

Otro,

Especifique _____

11. Desde su punto de vista. ¿Es importante la creación de un departamento de recursos humanos?

12. ¿En el tiempo que lleva laborando para la Asociación ha recibido algún tipo de capacitación?

Sí

No

13. Si la respuesta a la pregunta anterior fue sí. ¿Con qué frecuencia recibe este tipo de capacitaciones?

Una vez al año

De dos a tres en el año

Una vez al mes

Cada semana

Otro, especifique

14. Según su criterio cómo calificaría las capacitaciones que ha recibido

Excelente

Muy buenas

Buenas

Indiferentes

Malas

15. En el tiempo que lleva laborando para la empresa, ¿Le han realizado algún tipo de evaluación del desempeño laboral?

Sí

No

16. Si la respuesta a la pregunta anterior fue sí. ¿Con qué frecuencia se realiza este tipo de evaluaciones?

Cada tres años

Una vez al año

Dos veces al año

Una vez al mes

Otro,

especifique _____

17. ¿Ha tenido la posibilidad de promoverse a algún mejor puesto dentro de ACOPUS de R.L.?

Sí

No

18. ¿Le han solicitado la actualización de la información que brindó al momento de entrar a ACOPUS de R.L.?

Sí

No

19. ¿Ha tenido la posibilidad de promoverse a algún mejor puesto dentro de ACOPUS de R.L.?

Sí

No

20. ¿Le han solicitado la actualización de la información que brindó al momento de entrar a ACOPUS de R.L.?

Sí No

21. ¿Conoce el área responsable de la contratación en ACOPUS de R.L.?

Sí No

22. ¿Las políticas y Visión de ACOPUS de R.L. son claras para usted?

Sí No

23. ¿Los beneficios que otorga la Asociación compensan las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Sí No

24. ¿Ha sufrido un accidente laboral dentro de ACOPUS de R.L.?

Sí No

25. ¿Se ha realizado simulacros de evacuación?

Sí No

26. ¿Existe señalización que indique la seguridad de los empleados de ACOPUS de R.L.?

Sí No

ANEXO N° 3

“Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario”

Procesamiento de la información

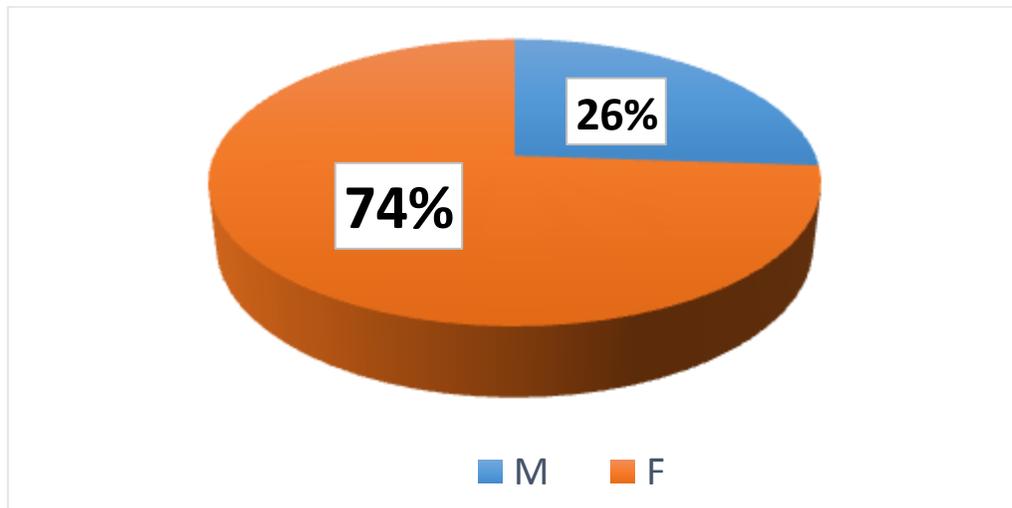
Tabulación de cuestionarios realizados por los trabajadores de ACOPUS de R.L. ubicada en el municipio de San Salvador.

I. DATOS GENERALES

PREGUNTA 1: Género

Objetivo: Conocer el número de empleados femeninos y masculinos que trabajan dentro de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Masculino	6	26%
Femenino	17	74%
Total	23	100%



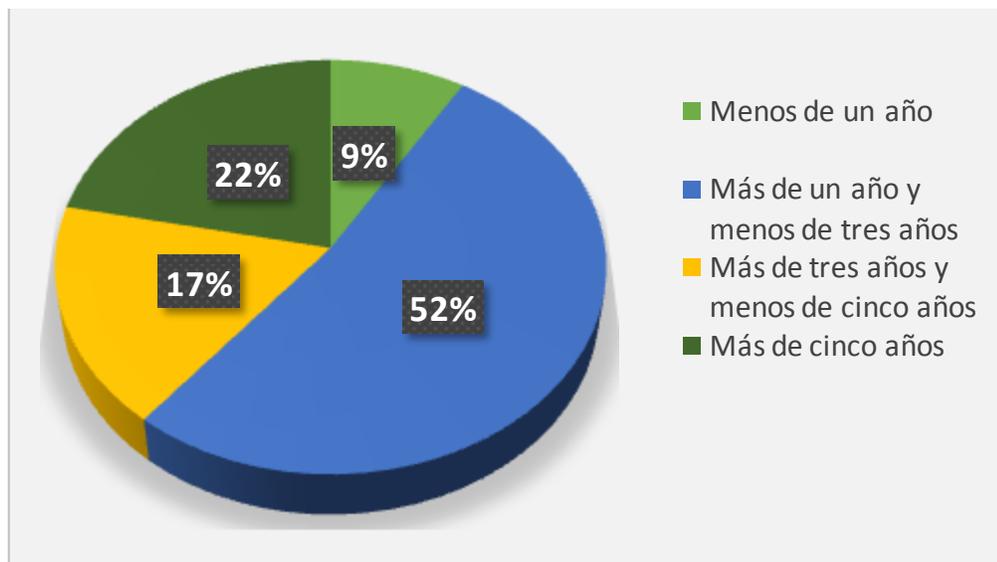
Interpretación:

Es muy importante contar con instituciones que brinden igual oportunidad de trabajo a mujeres, en ACOPUS de R.L. La mayor parte del equipo de trabajo son mujeres con un 74% de las personas que laboran dentro de la asociación y solamente el 26% son hombres.

PREGUNTA 2 ¿Cuánto tiempo lleva laborando para ACOPUS de R.L.?

Objetivo: identificar el tiempo que llevan laborando las personas objetas de estudio dentro de la Asociación.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de un año	2	9%
Más de un año y menos de tres años	12	52%
Más de tres años y menos de cinco años	4	17%
más de cinco años	5	22%
Total	23	100%



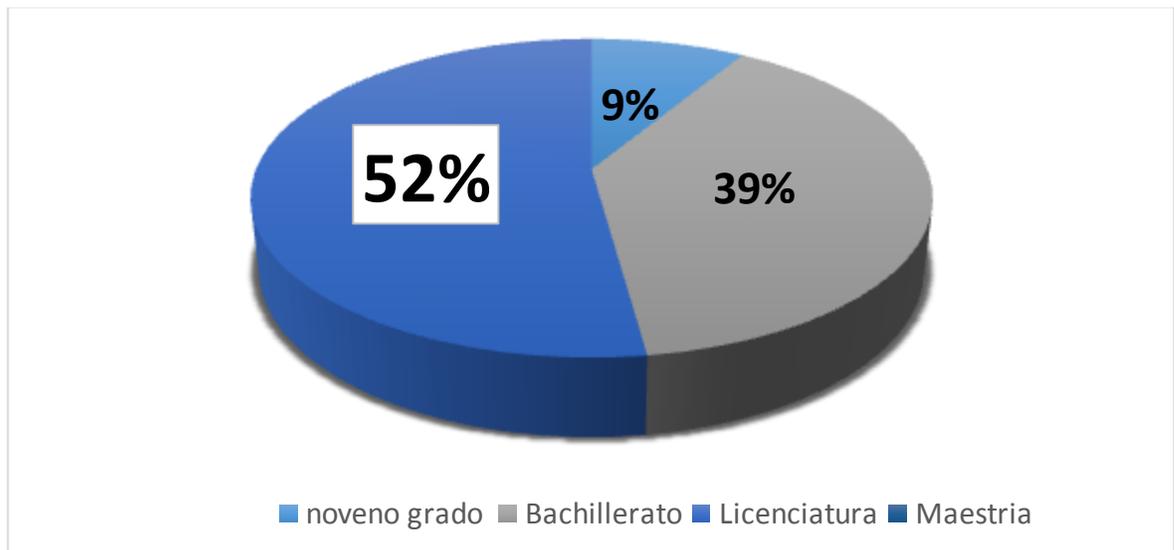
Interpretación:

El 52% de las personas del total de los encuestados tienen entre un año y tres de laborar en ACOPUS de R.L. es poco el personal que tiene menos de un año, significa que en la asociación, los trabajadores pueden adquirir experiencia y competencias necesarias para poder desempeñar de la mejor manera su trabajo.

PREGUNTA 3 ¿Hasta qué nivel académico posee?

Objetivo: Obtener el nivel de estudios de los empleados de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
noveno grado	2	9%
Bachillerato	9	39%
Licenciatura	12	52%
Maestría	0	0%
Total	23	100%



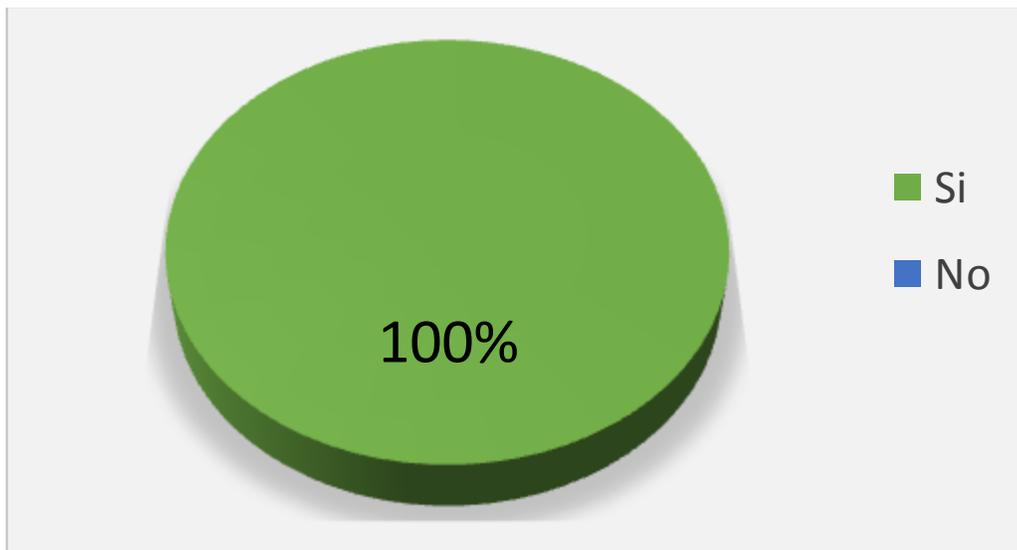
Interpretación:

Del total de personas encuestadas el 52% cuentan con estudios universitarios, teniendo en cuenta que los que estaban cursando estudios universitarios (1 persona) se tomó en ese total. ACOPUS de R.L. Cuenta con un personal en diferentes áreas con competencias para desarrollar mejor su trabajo.

PREGUNTA 4- ¿Conoce la Misión y Visión de ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la Filosofía de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%



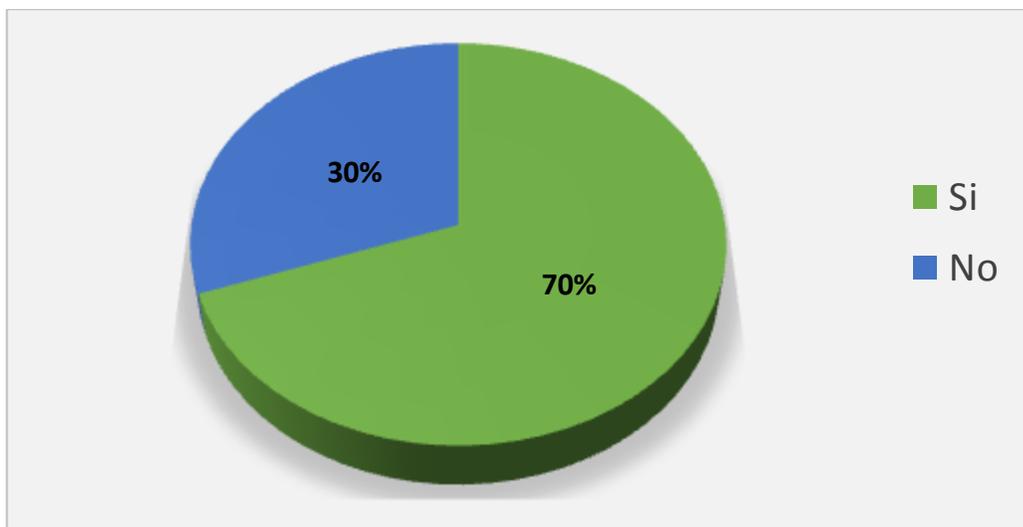
Interpretación:

De acuerdo con el resultado obtenido los empleados de ACOPUS de R.L. el 100% afirman conocer la misión y visión, pero al conocer la filosofía de la asociación no quiere decir que se identifiquen con ella, la pueden conocer porque está en un lugar donde todo el personal puede verla.

PREGUNTA 5 ¿Conoce cuál área dentro de ACOPUS de R.L. desempeña la administración de Recursos Humanos?

Objetivo: Identificar si los empleados de ACOPUS de R.L. conocen el área que desempeña las funciones administrativas de recursos humanos.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	70%
No	7	30%
Total	23	100%



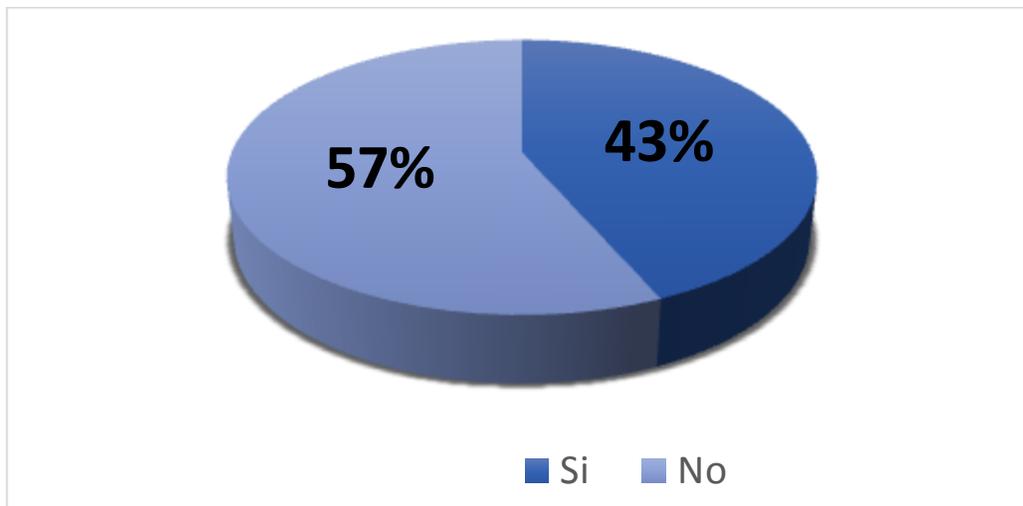
Interpretación:

El área que se encarga de las funciones que desempeña recursos humanos, solamente la conocen 16 personas de las 23 encuestadas e incluso de estas 16 personas, 3 mencionaron que era contabilidad y no gerencia. En realidad dicha área no existen dentro de la asociación (esto se detalló en la entrevista) es la gerente la que se encarga de realizar algunas funciones de talento humano.

PREGUNTA 6. ¿Se le brindo un manual de bienvenida al momento de iniciar labores dentro de ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Indagar los mecanismos del proceso de inducción que existe actualmente dentro de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	43%
No	13	57%
Total	23	100%



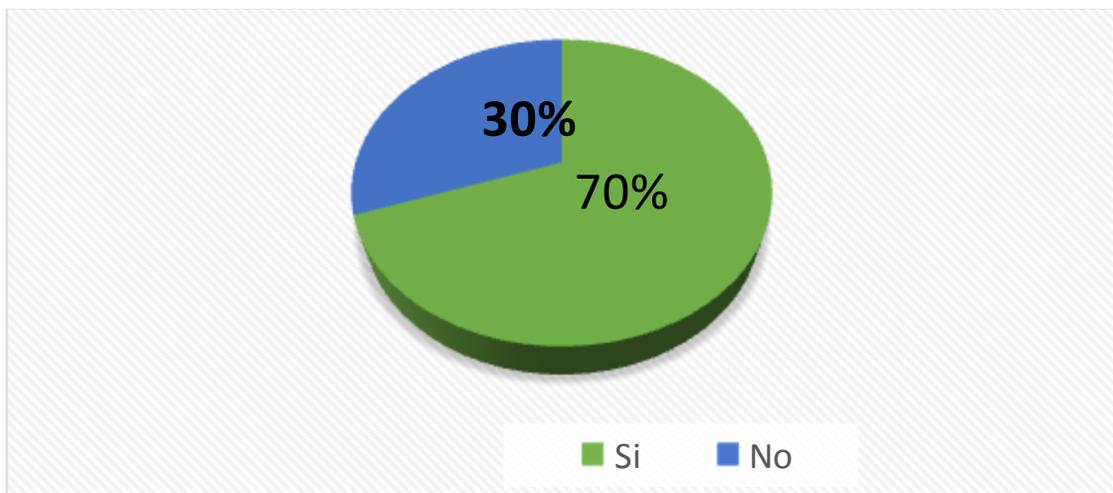
Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 57% de las personas mencionó haber recibido un manual de bienvenida, ellos mencionaban que era para conocer la empresa e iba anexado a la presentación de inducción que se le muestra antes de laborar, el 43% afirman no haber recibido un manual de bienvenida, una de las coincidencias con respecto a este tema es que la mayoría que mencionaron no haber recibido un manual, son las más antiguas estar laborando en la asociación.

PREGUNTA 7 ¿Recibió un manual donde se describieran las actividades que realizaría en su puesto de trabajo al momento de iniciar labores dentro de ACOPUS de R.L.?

Objetivo: identificar los procesos que se practican en la administración del talento humano

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	70%
No	7	30%
Total	23	100%



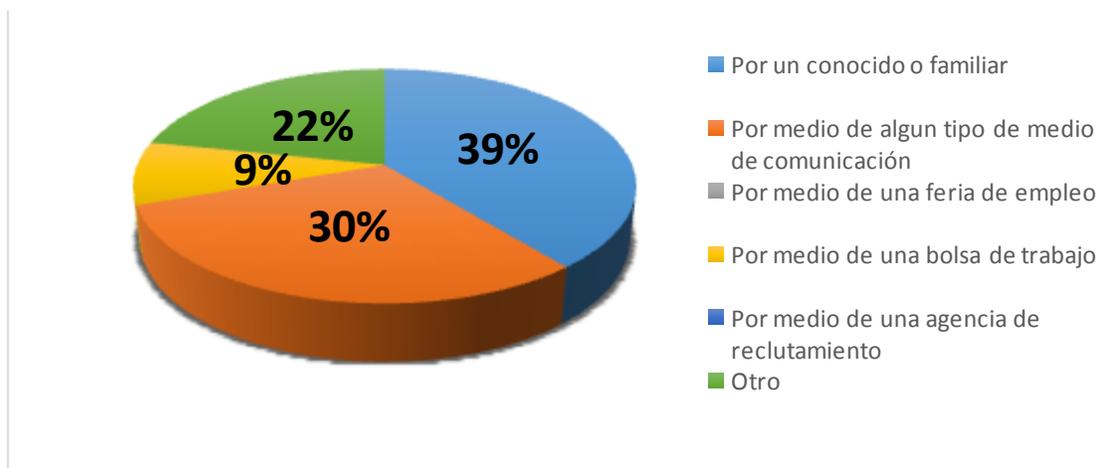
Interpretación:

De las 23 personas encuestadas 16 personas mencionaron haber recibido un manual donde se describía las actividades que desempeñaría, aunque por desconocimiento las personas que afirmaron haber recibido dicho manual mencionaban que al recibir la inducción solamente se le brindó una inducción sobre su puesto.

PREGUNTA 8 ¿Cómo se enteró de la plaza vacante que actualmente desempeña en ACOPUS de R.L.?

Objetivo: conocer la forma más efectiva con la que cuenta ACOPUS de R.L. para el proceso de reclutamiento.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por un conocido o familiar	9	39%
Por medio de algún tipo de medio de comunicación	7	30%
Por medio de una feria de empleo	0	0%
Por medio de una bolsa de trabajo	2	9%
Por medio de una agencia de reclutamiento	0	0%
Otro	5	22%
Total	23	100%



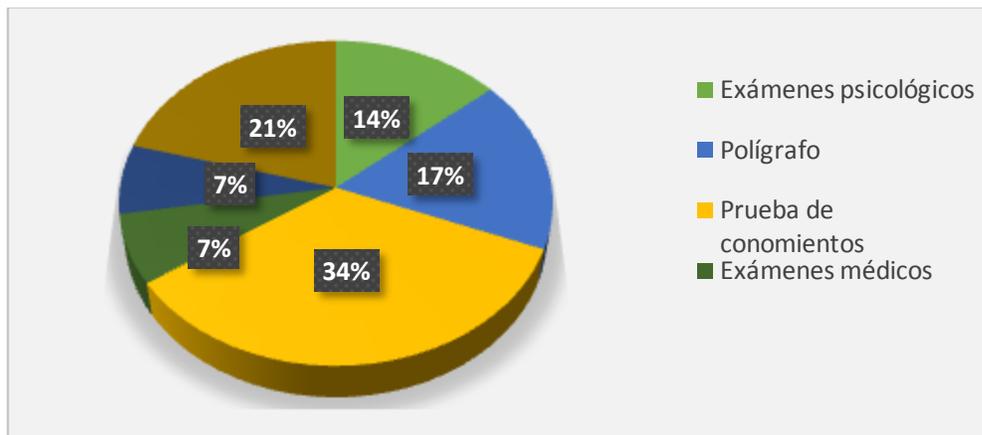
Interpretación:

De los factores que más funcionan para el proceso de reclutamiento es la convocatoria de “boca en boca” el 39% de los encuestados afirmaron que es por la información que se recibió por parte de un conocido o familiar, luego las redes sociales son una fuente importante para la atracción de candidatos potenciales son las redes sociales, con un 30% y un 22% mencionaron que fue por otro tipo de fuente, que nos mencionaban que realizaron practicas u horas sociales y por su desempeño mostrado fueron contratados.

PREGUNTA 9 ¿Cuáles exámenes se le realizaron al momento de su contratación?

Objetivo: Conocer los tipos de exámenes que se le solicitan a los empleados de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Exámenes psicológicos	4	14%
Polígrafo	5	17%
Prueba de conocimientos	10	34%
Exámenes médicos	2	7%
Todos	2	7%
ninguno	6	21%
TOTAL	29	100%



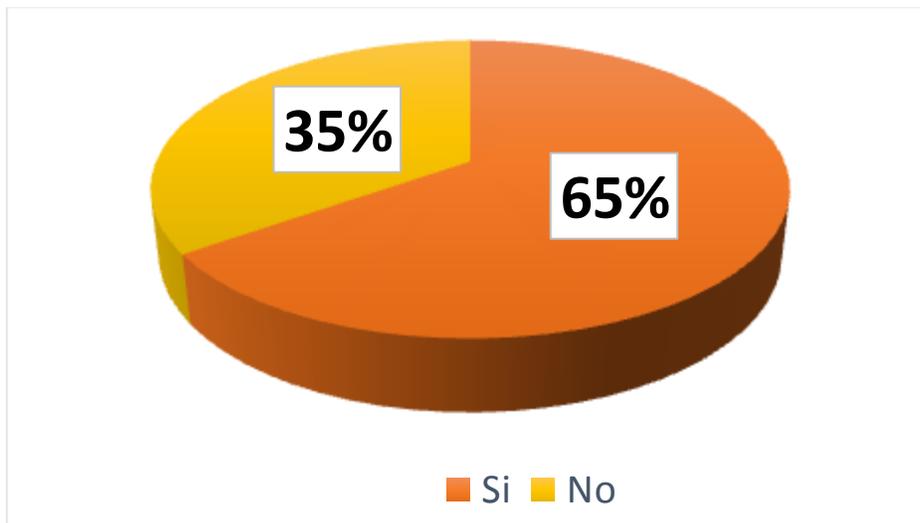
Interpretación:

De las 23 personas encuestadas el 34% mencionó que se le realizaba una prueba de conocimiento con respecto al área a la cual se estaba postulando, también el 17% afirmó realizar pruebas de polígrafo, además el 14% confirmó haber realizado pruebas psicológica. Como dato importante existe un 21% de las personas que aseguro no realizar ningún tipo de exámenes al momento de entrar a la asociación y también son los que tienen mayor antigüedad en ACOPUS de R.L.

PREGUNTA 10. ¿Recibió inducción en su puesto de trabajo al momento de entrar a laborar dentro de ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Conocer los procesos de inducción que se llevan a cabo dentro de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	15	65%
No	8	35%
Total	23	100%



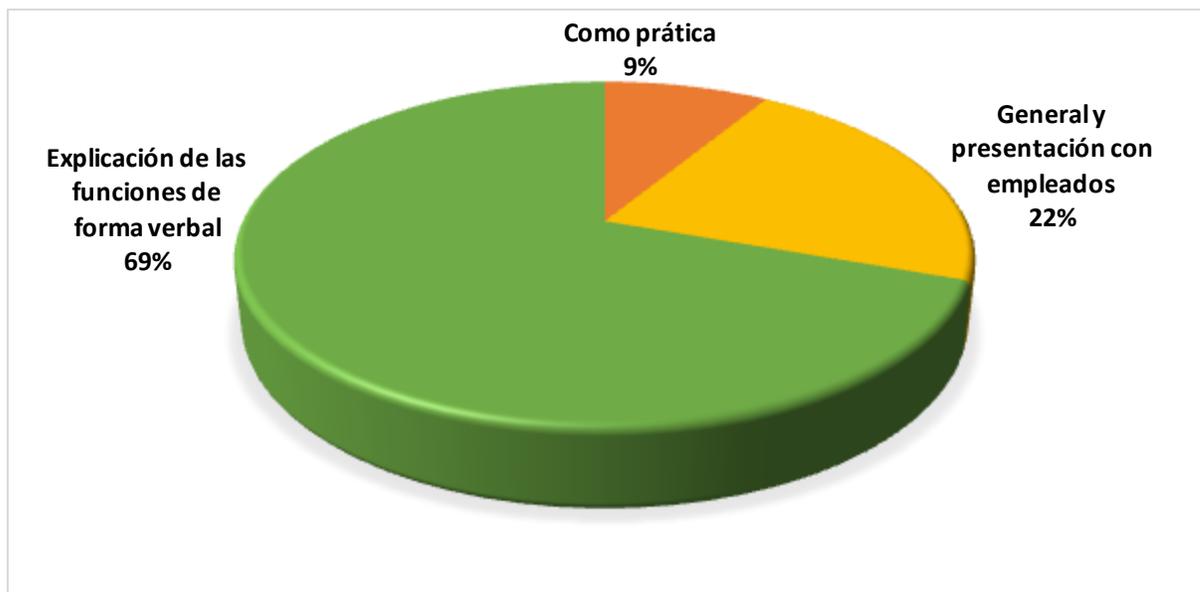
Interpretación:

De las 23 personas encuestadas, 15 siendo un 65% de los encuestados afirman haber recibido algún tipo de procedimiento de inducción, aunque cuando se les consultó de cómo fue este proceso un porcentaje considerable afirman que fue solamente de manera verbal y de muy poco tiempo. 8 personas mencionaron no recibir ningún tipo de inducción esto influye en el adecuado desempeño laboral por parte del nuevo empleado.

PREGUNTA 11. Describa brevemente el proceso de inducción que recibió por parte de ACOPUS de R.L.

Objetivo: identificar procesos claves del área de RRHH que se necesiten mejora con la implementación de un área especializada en ello.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Como práctica	2	9%
General y presentación con empleados	5	22%
Explicación de las funciones de forma verbal	16	70%
Total	23	100%



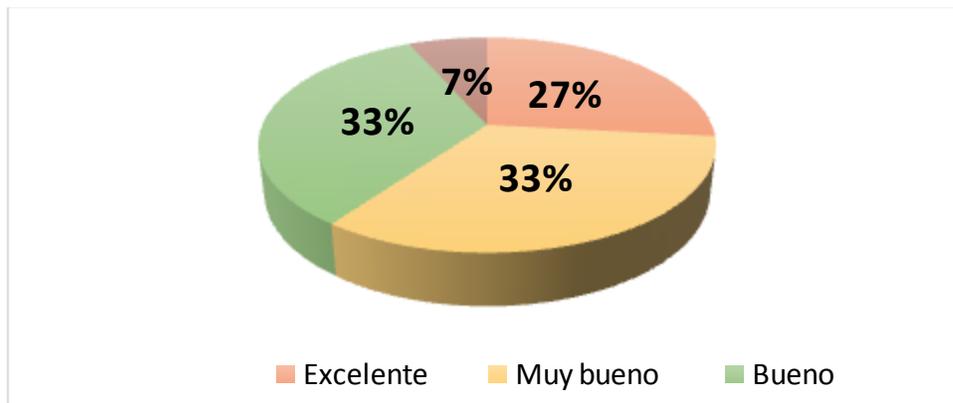
Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 70% afirmaron que la inducción que recibieron al momento iniciar a laborar a ACOPUS de R.L. solamente fue de forma verbal, el 22% les brindaron también se les brindo una inducción general además de a específica y solamente el 9% aseguró que la inducción fue ya desempeñado sus funciones en el puesto.

PREGUNTA 12 Según su criterio ¿Cómo evaluaría el proceso de inducción que recibió?

Objetivo: Obtener el criterio de los empleados encuestados sobre el proceso de inducción que se lleva a cabo dentro d ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelente	4	27%
Muy bueno	5	33%
Bueno	5	33%
Indiferente	1	7%
Malo	0	0%
Total	15	100%



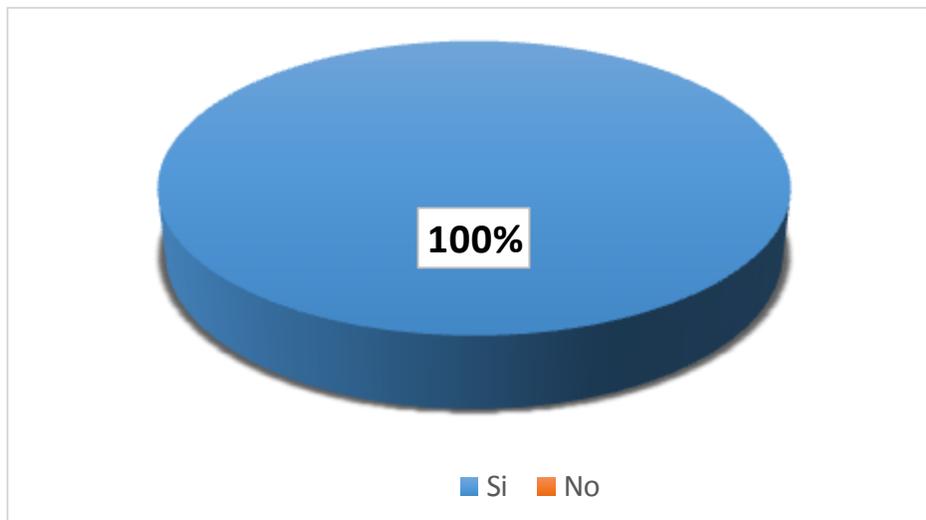
Interpretación:

Esta pregunta solo la contestaron las personas que habían recibido inducción al momento de comenzar a laborar en ACOPUS de R.L. y de las 15 personas que recibieron inducción solamente 4 personas afirmaron que la inducción que se les brindó estuvo excelente, además 5 personas mencionaron que fue muy buena y otras 5 mencionaron que estuvo buena, esto recalca que en aspectos de inducción falta mucho que mejorar ya que no se le está brindando atención a estos procesos de Recursos Humanos.

PREGUNTA 13. Desde su punto de vista ¿Es importante la creación de un departamento de recursos humanos?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de ACOPUS de R.L. en la implementación de un área de RRHH dentro de la asociación para un mejor rendimiento laboral.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%



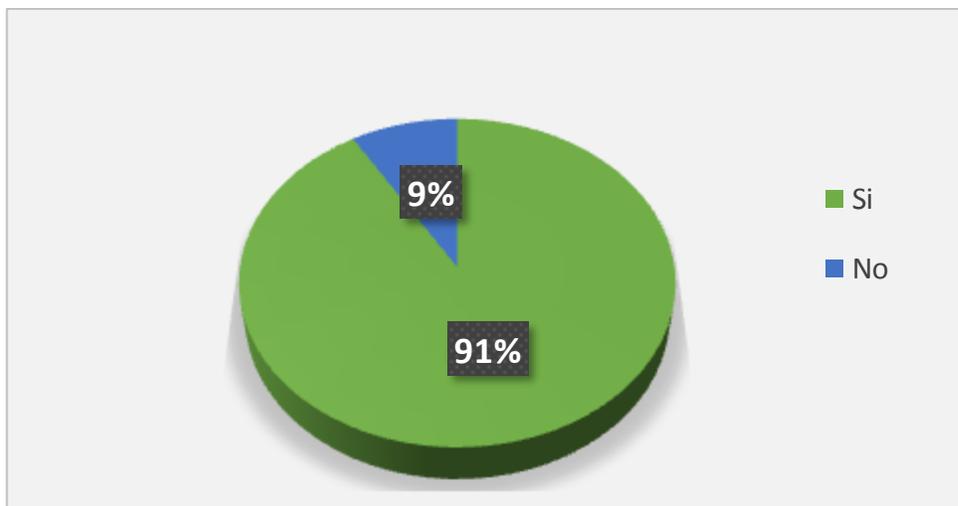
Interpretación:

Todos los empleados de ACOPUS de R.L. están de acuerdo en que se implemente un área de talento humano para mejorar aspectos como inducción, que le brinde apoyo a los empleados en dudas con respecto al área, que contrate al personal idóneo en cada puesto requerido y lo que recalcaron fue que no se cargue estas funciones a gerencia.

PREGUNTA 14. ¿En el tiempo que lleva laborando para la asociación ha recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: Determinar el número de empleados que reciben capacitación dentro de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	21	91%
No	2	9%
Total	23	100%



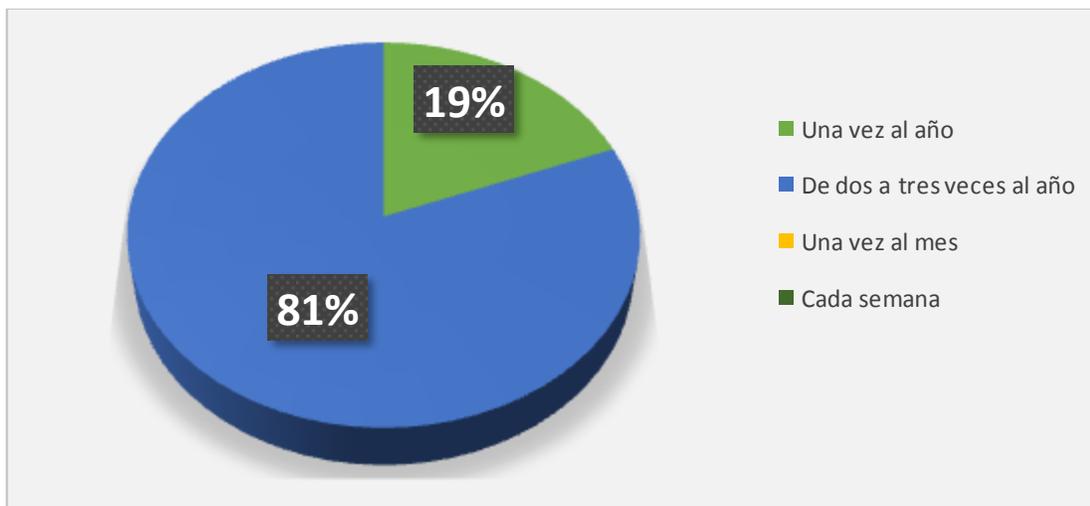
Interpretación:

De las 23 personas que se encuestaron 21 mencionaron haber recibido en algún momento capacitaciones, y solamente 2 personas mencionaron que no han recibido ningún tipo de capacitación, es de recalcar que dichas capacitaciones deben estar acorde al área en donde se desempeña el trabajador para hacer más eficiente el trabajo o mejorar algún proceso.

PREGUNTA 15. Si la respuesta fue si a la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia recibe este tipo de capacitaciones?

Objetivo: Determinar la importancia que se le brinda al proceso de capacitación de los empleados de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Una vez al año	4	19%
De dos a tres veces al año	17	81%
Una vez al mes	0	0%
Cada semana	0	0%
Total	21	100%



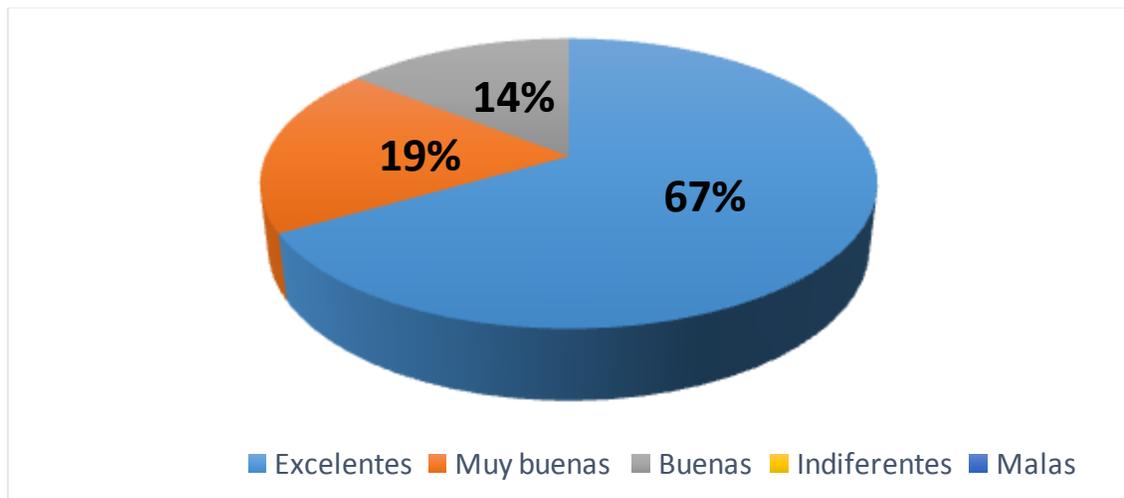
Interpretación:

La asociación tiene establecido brindar a su personal al menos 2 capacitaciones de manera anual, de las 21 personas que mencionaron haber recibido algún tipo de capacitación, 17 afirmaron recibir por lo menos 2 veces al año y las 4 personas restantes al menos 1 vez al año, siempre teniendo en cuenta que las capacitaciones deben estar acorde al área donde se desempeña el empleado.

PREGUNTA 16. Según su criterio ¿Cómo calificaría las capacitaciones que ha recibido?

Objetivo: Determinar la frecuencia con la que reciben capacitación los empleados de ACOBUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelentes	14	67%
Muy buenas	4	19%
Buenas	3	14%
Indiferentes	0	0%
Malas	0	0%
Total	21	100%



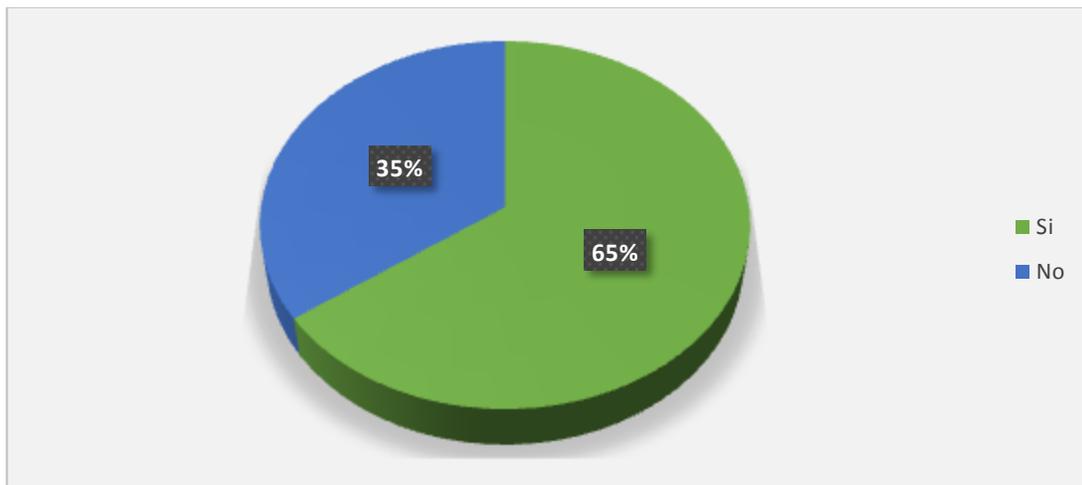
Interpretación:

Siempre teniendo en cuenta solamente las 21 personas que han recibido algún tipo de capacitación, el 67% califican las capacitaciones como excelentes, el 19% como muy buenas y el 14% como buena, las altas calificaciones corresponde a que dichas calificaciones son impartidas por personas calificadas y especializadas en cada área.

PREGUNTA 17. En el tiempo que lleva laborando para ACOPUS de R.L. ¿Le han realizado algún tipo de evaluación del desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si ACOPUS de R.L. realiza evaluación del desempeño con sus empleados.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	15	65%
No	8	35%
Total	23	100%



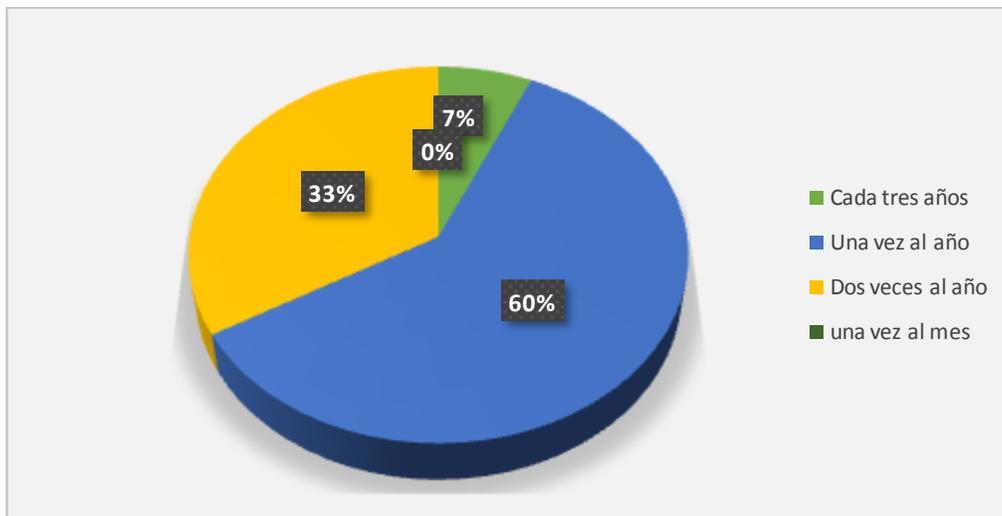
Interpretación:

Del total de encuestados, el 65% mencionó haber realizado algún tipo de evaluación del desempeño, y solamente un 35% dijeron desconocer que se realizaba este tipo de procedimientos en la asociación. Aunque se debe que en este momento que ACOPUS de R.L. está contratando nuevo personal para diferentes áreas y dichas personas o tienen el tiempo requerido para realizar estas pruebas.

PREGUNTA 18. Si la respuesta a la pregunta anterior fue un si ¿Con qué frecuencia se realiza este tipo de evaluaciones?

Objetivo: Identifica la frecuencia realiza las evaluaciones a los empleados de ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Cada tres años	1	7%
Una vez al año	9	60%
Dos veces al año	5	33%
una vez al mes	0	0%
Total	15	100%



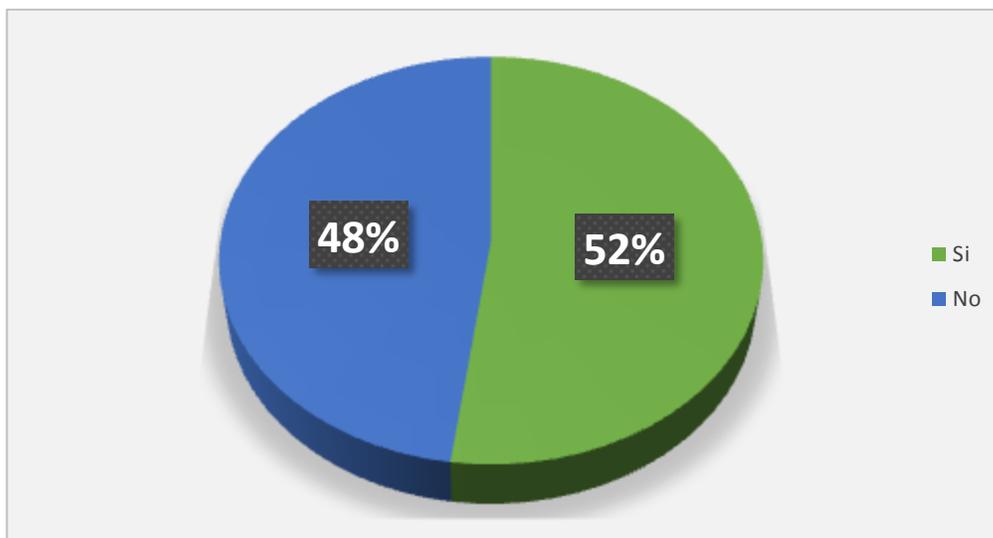
Interpretación:

En la asociación se ha establecido que las evaluaciones se realizaran de manera semestral (2 veces por año). En esta pregunta solo se tomaron en cuenta las personas que habían mencionado que se habían realizado alguna prueba de evaluación del desempeño, de las cuales el 60% afirmaron realizar evaluaciones una vez por año, el 33% mencionaron que dos veces por año y un 7% que lo hacían una vez cada 3 años.

PREGUNTA 19. ¿Ha tenido la posibilidad de promoverse a algún mejor puesto dentro de ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Identificar si los empleados de ACOPUS de R.L. tienen la posibilidad de promoverse a un mejor puesto.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	12	52%
No	11	48%
Total	23	100%



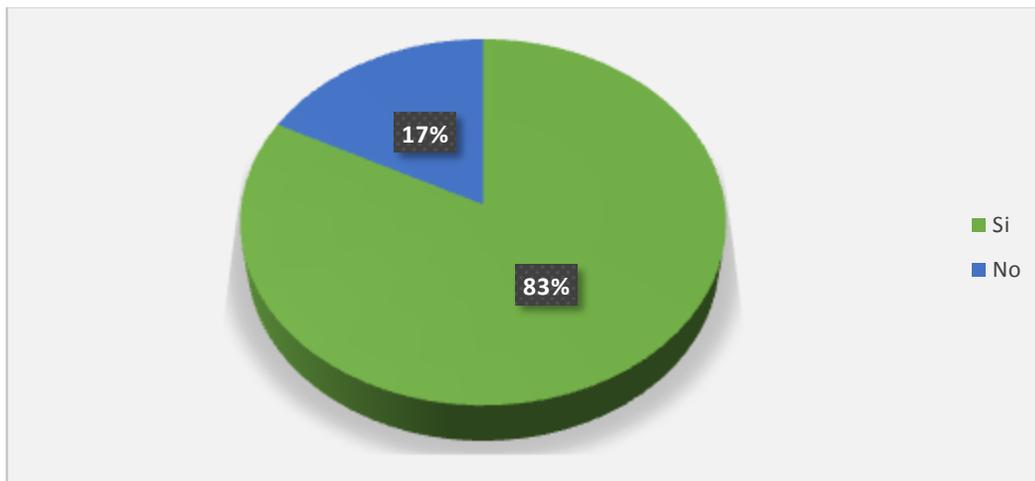
Interpretación:

De las 23 personas encuestadas, 12 mencionaron que si han tenido la posibilidad de poder promoverse a un mejor puesto y 11 personas no han tenido la posibilidad de hacerlo, para realzar esta promoción de puesto se debe tener establecido un plan de carrera donde indique a que puesto puede optar el empleados y también son actividades propias del área de Talento Humano.

PREGUNTA 20. ¿Le han solicitado la actualización de la información que brindó al momento de entrar a ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Investigar si ACOPUS de R.L. cuenta con un sistema de información que le permita tener un conocimiento sobre la información de su personal.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	19	83%
No	4	17%
Total	23	100%



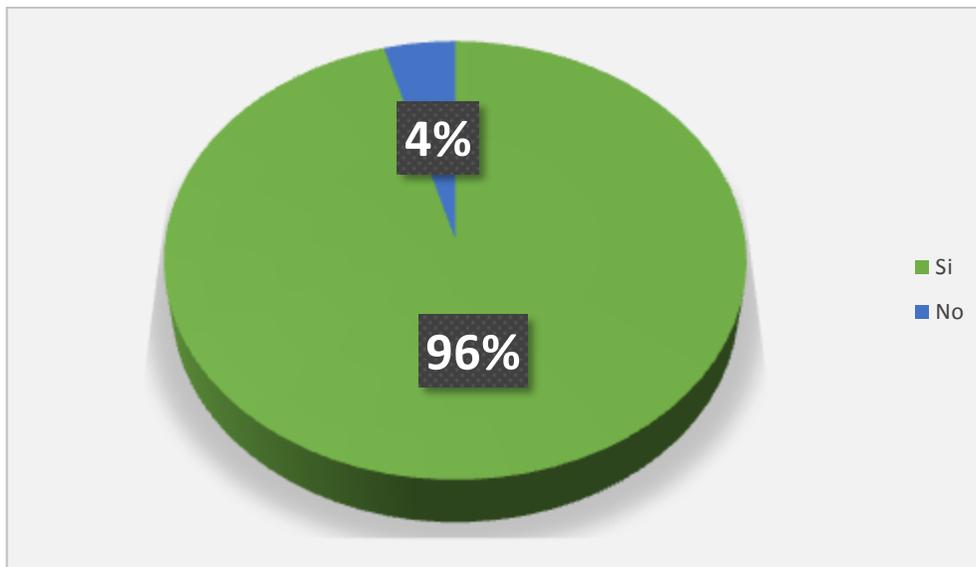
Interpretación:

Del total de personas encuestadas el 83% afirmó que se le había solicitado la actualización de la información que brindo al momento de ingresar a laborar a ACOPUS de R.L. y solamente un 17% mencionaron no haber realizado dicha actividad, pero la asociación cuenta con una base de datos de sus empleados según lo que afirma la gerente.

PREGUNTA 21. ¿Conoce el área responsable de la contratación en ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Consultar si los empleados de ACOPUS de R.L. conocen el área responsable de realizar el proceso de contratación.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	22	96%
No	1	4%
Total	23	100%



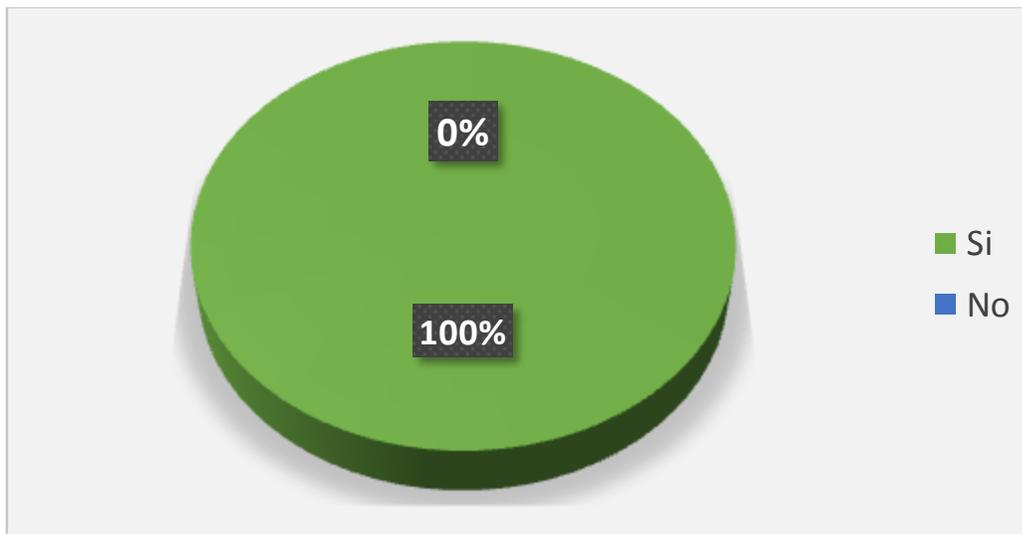
Interpretación:

De las 23 personas encuestadas 22 saben que el área responsable de la contratación es la gerencia, mientras que solo una persona indico desconocer el área que realiza las contrataciones, estas funciones también las desempeña la gerencia.

PREGUNTA 22. ¿Las políticas y Visión de ACOPUS de R.L. son claras para usted?

Objetivo: Generar en los empleados pensamiento crítico para obtener aportes de ellos para realiza un ambiente más participativo.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%



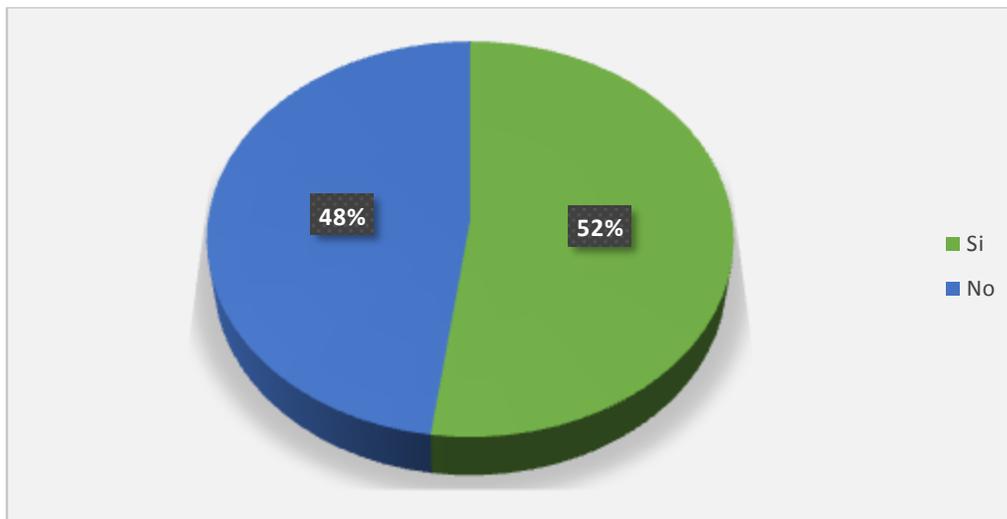
Interpretación:

El 100% de los empleados concuerdan que la asociación cuenta con una misión y visión bien definidas, falta recalcarles que se necesita compromiso por parte de ellos para poder alcanzar esos parámetros y eso lo realiza específicamente un área de Talento humano.

PREGUNTA 23. ¿Los beneficios que otorga la Asociación compensan las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conoce si los empleados se sienten satisfechos con los beneficios que les brinda ACOPUS de R.L.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	12	52%
No	11	48%
Total	23	100%



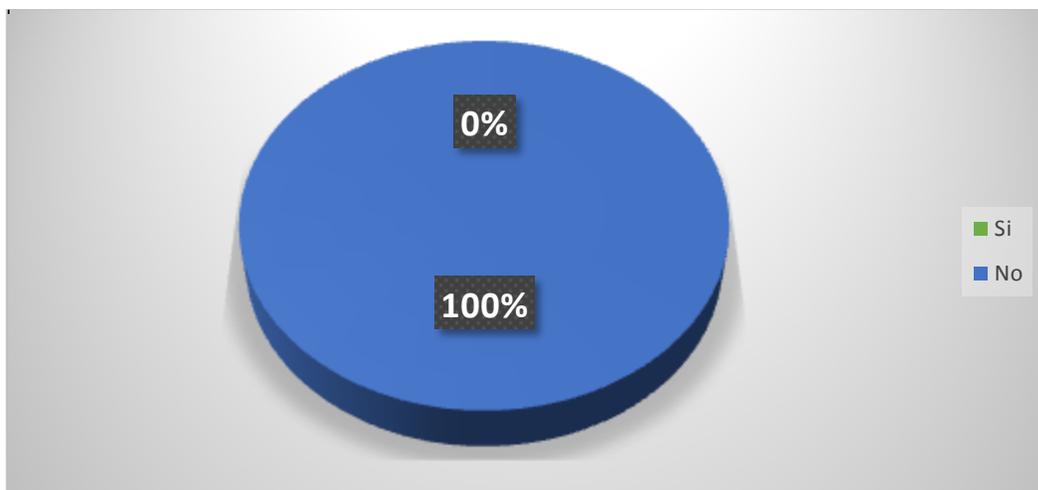
Interpretación:

De las 23 personas encuestadas, 12 personas indicaron que ACOPUS de R.L. cuenta con beneficios tanto económicos como no económicos acordes a las funciones que desempeña dentro de la asociación en cambio 11 personas las cuales conformar el 48% de los encuestados de alguna manera estas insatisfechos con los beneficios, una solución a este problema es un estudio de las prestaciones que brinda ACOPUS de R.L., estas son funciones específicas del área de Talento Humano.

PREGUNTA 24. ¿Ha sufrido un accidente laboral dentro de ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Indagar sobre la tasa de accidentes que se dan dentro de la asociación y el protocolo de primeros auxilios que se brindan y las medidas de prevención que se realizan.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	0	0%
No	23	100%
Total	23	100%



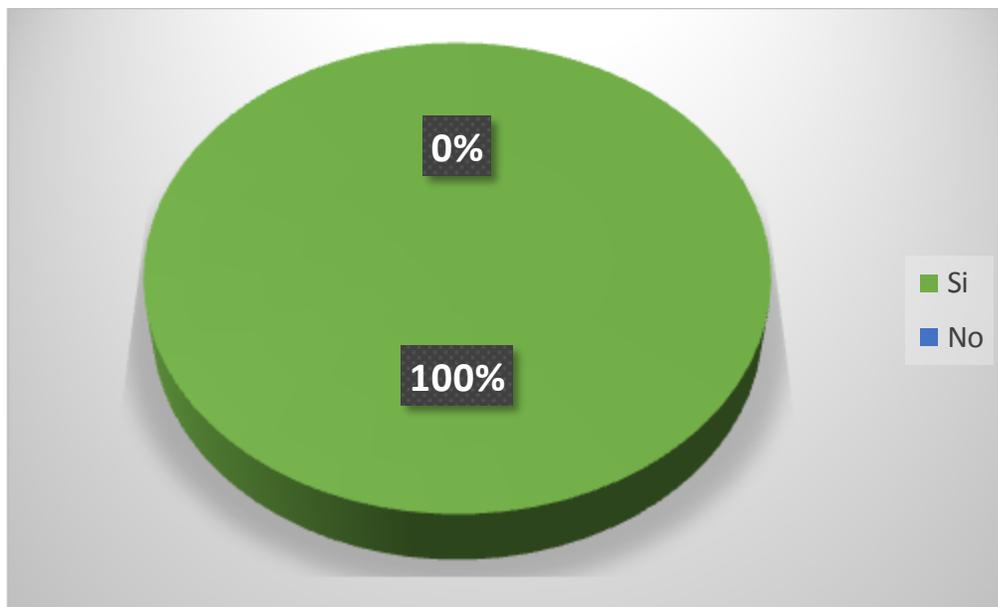
Interpretación:

El total de empleados encuestados afirmaron no haber tenido algún tipo de accidente dentro de la asociación, en gran medida porque dentro de las instalaciones existen medidas de prevención además de señalizaciones que ayudan a que los accidentes sean menores o nulos.

PREGUNTA 25. ¿Se ha realizado simulacros de evacuación?

Objetivo: Mostrar los mecanismos para la prevención y capacitación a los empleados de ACOPUS de R.L. en caso de algún terremoto.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%



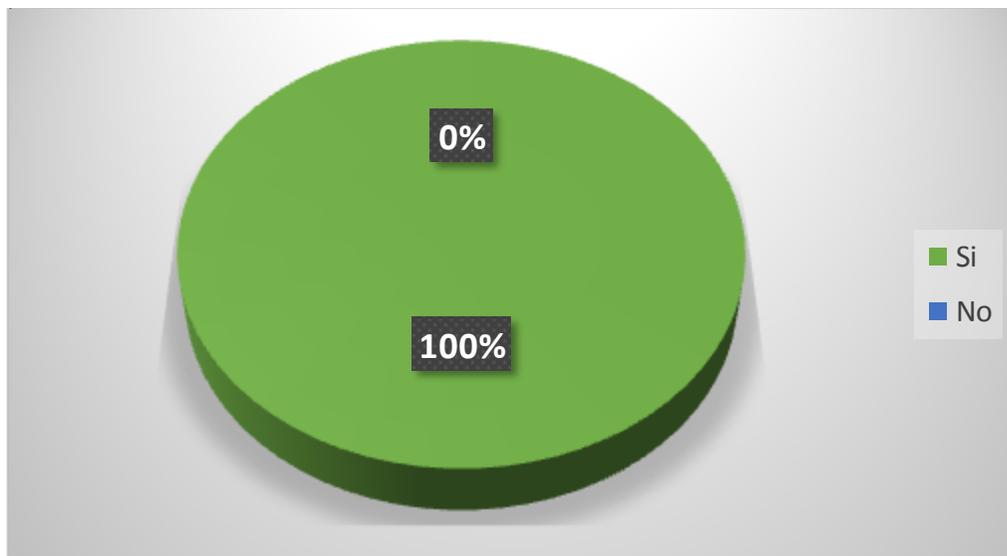
Interpretación:

El 100% de los empleados de ACOPUS de R.L. mencionaron haber participado en los simulacros que se llevan a cabo dentro de la asociación y que son de gran beneficio para los empleados para evitar accidentes mayores al momento que suceda un fenómeno natural.

PREGUNTA 26. ¿Existe señalización que indique la seguridad de los empleados de ACOPUS de R.L.?

Objetivo: Consultar sobre aspectos que ayuden a evitar accidentes dentro de la asociación.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%



Interpretación:

Todos los empleados encuestados de ACOPUS de R.L. afirmaron que la asociación tiene señalización como medida de seguridad para ellos, además de ser una medida de prevención de accidentes laborales. Esto puede ver en la pregunta N° 23 donde ningún empleado ha tenido algún percance laboral.

ANEXO N° 4
“Entrevista a Gerencia”



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE ACOPUS DE R.L

Objetivo: Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento, selección y contratación de ACOPUS de R.L

Indicaciones: La información proporcionada será utilizada para fines académicos.

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: 07/08/2018

- 1) ¿Posee la empresa una unidad o persona encargada de Recursos Humanos?** No, Actualmente no
- 2) ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento y selección del recurso humano?**

Se posee una herramienta, que es donde se estipula el proceso, como primer punto se publica la plaza en distintos medios, principalmente en redes sociales como Facebook, en la página web de la Cooperativa; además se realiza una convocatoria interna con los empleados actuales a ellos se les da prioridad, si alguien de ellos cumple con los requisitos es ascendido, y se procede a buscar la persona idónea para cubrir la plaza que quedará vacante.

De todos los currículum que se reciben se procede a seleccionar los que cumplen con los requisitos solicitados, ya que no todos cumplen con el perfil solicitado, esta actividad la realiza la Gerente.

- 3) ¿Cuánto tiempo se tarda en realizar todo el proceso para la contratación del nuevo personal?**

En promedio es un mes, aunque este tiempo puede variar.

4) ¿Cuál es la situación actual que tiene ACOPUS de R.L. con el proceso de capacitación?

Actualmente el personal recibe capacitación de acuerdo a su área, que estén financiados 100% por INSAFORP, la cooperativa invierte muy poco en ese rubro al menos que sea capacitación de un tema especializado, ya que hay una bastantes capacitaciones muy buenas, se aprovecha bastante esta herramienta, a través de asesores para el desarrollo. El encargado de cada área solicita la capacitación luego se evalúan y se decide si se asistirá o no, ya que no se pueden ir a todas.

5) ¿Cuál es la situación actual que tiene ACOPUS de R.L. con el proceso de inducción?

Cada área se encarga de la inducción que le corresponde por ejemplo el encargado de operaciones es el responsable de la inducción operativa, luego el oficial de cumplimiento da la inducción a cerca de la Ley de lavado de dinero y activos y el Gerente es el encargado de brindar la capacitación general es decir la parte filosófica de la cooperativa.

6) ¿Qué instrumentos se utilizan para las inducciones?

Se poseen presentaciones ya específicas para ello, en las cuales se les da a conocer la visión, misión de la cooperativa, la cultura organizativa con que entidades se tiene relación. Además de ello se desarrolla toda la parte reglamentaria que se las da por escrito, por ejemplo el reglamento interno, las leyes de la cooperativa es decir toda la normativa con la que se rige la entidad. Todo este proceso se realiza en un estimado de una semana.

7) ¿Cómo se realiza la contratación del nuevo empleado?

Después de realizar todo el proceso de depuración de los currículum se evalúan junto al jefe inmediato del área de la plaza solicitada, por ejemplo si es una plaza para el departamento de crédito, la persona encargada evalúa junto al gerente el perfil del candidato y ver si le parece o no ya que él será el jefe inmediato.

Los candidatos que pasan ese filtro son los que se convocan para entrevista después se vuelven a revisar y los candidatos favorecidos se le manda a hacer la prueba del polígrafo y una evaluación psicológica por medio de una empresa externa. El candidato realiza dos entrevista una con el gerente y otra con el jefe del área.

Se selecciona una terna que es la que se envía al consejo de administración para que ellos elijan que candidato se va a contratar, generalmente siempre concuerda la decisión del consejo con la del gerente.

8) ¿Cuál es la fuente que se utiliza para reclutar al candidato cuando surge una vacante?

- Convocatoria interna.
- Anuncios en redes sociales o páginas web.

9) ¿Poseen un manual de reclutamiento y selección de personal?

Si. Se hizo una consultoría para realizarlo. A la fecha se están modificando los que se realizaron en el 2014.

10) ¿Poseen un manual de descripción de puestos? Si.

11) ¿Cuáles son las competencias requeridas para contratar al recurso humano?

Eso depende de cada área, ya que cada área tiene competencias diferentes, pero por el tipo de entidad la Honestidad es algo fundamental y el nivel académico es de acuerdo a la plaza requerida la mayoría son estudiantes otros ya son graduados, y además se nos exige que sean estudiantes de la universidad de El Salvador.

12) ¿Cuentan con la herramienta necesaria para dar el proceso de inducción al personal contratado?

Si, presentaciones en power point.

13) ¿Cuál es la situación actual que tiene ACOPUS de R.L. con el proceso de evaluación del desempeño?

Se realizan cada seis meses, y se realiza a través de la herramienta premio es un Excel tiene una serie de puntajes cada una de las letras tiene los puntos a evaluar y está diseñada para gerentes y operativos dependiendo del área así es el puntaje que da. La evaluación la realiza cada jefe de área. Cada jefe hace la evaluación de sus subalternos y se la hacen llegar a Gerencia que este a su vez realiza la evaluación de los jefes y a la Gerencia la evalúa el consejo de Administración. Luego se hace una consolidación de la información para el reporte final.

14) ¿Qué tipo de evaluación ocupan para el desempeño de los empleados de ACOPUS de R.L. y cómo funciona? Si

¿Por qué? Debido a la falta de un departamento de recurso humano se le recargan todas estas actividades a la Gerencia, teniendo que dividir el tiempo entre esas actividades y la parte estratégica a la que realmente se debe de enfocar, ya que se tienen metas que cumplir y la Gerencia tiene que responder por todo.

15) ¿Quién es la persona encargada de cada uno de los procesos?

Si, de los currículum que les llegan se guardan aquellos que tiene el perfil de algunas de las plazas existentes para que en el futuro se toman en cuenta, más que todos en casos de emergencia.

16) ¿Es importante tener un área de recurso humano encargada de cada uno de estos procesos? Si

¿Por qué? Debido a la falta de un departamento de recurso humano se le recargan todas estas actividades a la Gerencia, teniendo que dividir el tiempo entre esas actividades y la parte estratégica a la que realmente se debe de enfocar, ya que se tienen metas que cumplir y la Gerencia tiene que responder por todo.

17)¿Es importante contar con una base de datos de los empleados donde se lleve un control de la información de cada uno de ellos?

Si, de los currículum que les llegan se guardan aquellos que tiene el perfil de algunas de las plazas existentes para que en el futuro se toman en cuenta, más que todos en casos de emergencia.

18)¿Qué beneficios aportaría a ACOPUS de R.L. la creación de sistema de talento humano?

Un mejor ordenamiento al que actualmente se posee, se reduciría el tiempo de respuesta en cuanto a cubrir las vacantes sería menor y adema habría una distribución de funciones más equitativas ya que actualmente algunos departamentos están sobresaturados; por ejemplo contabilidad es quien actualmente se encarga de la elaboración de las planillas.

19)¿Considera usted que con la creación de una área de talento humano mejoraría el desempeño de los empleados de ACOPUS de R.L.?

Si, mejoraría el clima laborar, se tendría un mejor control de los cumpleaños, habría una mejor política de incentivos.

Anexo N°5
“Manual de reclutamiento y selección”



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO,
CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA
COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L.)



**Cooperativa
Financiera
Universitaria
ACOPUS** de R.L.



Elaborado por: Equipo de
Investigación

Fecha: Junio 2019

INDICE

<u>A. INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
<u>B. OBJETIVOS.....</u>	<u>1</u>
<u>C. ALCANCE.....</u>	<u>2</u>
<u>D. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO.....</u>	<u>2</u>
1. Necesidad de contratación de nuevo personal.	2
a) Reclutamiento interno:	3
b) Reclutamiento externo.....	3
2. Recepción de curriculum.....	3
3. Análisis de curriculum.	3
4. Almacenamiento en la base de datos.....	4
5. Evaluación con pruebas.	4
6. Entrevista con el jefe inmediato.....	4
7. Selección del candidato ganador.....	4
<u>E. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.</u>	<u>5</u>
<u>F. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN ACOPUS DE R.L.....</u>	<u>6</u>
1. SIMBOLOGÍA.....	6
2. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN ACOPUS DE R.L.	6

A. INTRODUCCIÓN.

Tener un manual donde se definan de manera clara los procesos de reclutamiento y selección del talento humano es de vital importancia para cualquier empresa, porque mediante estos se establecen pasos estandarizados en donde se busca el beneficio para la asociación como para los nuevos candidatos, porque se establece políticas para que se realicen de manera transparente y eficiente y en donde se logra reclutar y seleccionar al personal adecuado de acuerdo al perfil que necesita la asociación.

Se definen los responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección y su debida actualización de manera periódica.

En el documento se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del manual además de las políticas creadas para la realización óptima de los procesos de reclutamiento y selección.

B. OBJETIVOS.

- Establecer procesos estandarizados de reclutamiento y selección de Talento Humano para la obtención del personal adecuado para ACOPUS de R.L. y brindar nuestros servicios de la mejor calidad a nuestros clientes.
- Mantener de manera escrita y clara los procesos de reclutamiento y selección del Talento Humano dentro de ACOPUS de R.L.
- Definir las personas o áreas que llevaran a cabo los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.
- Proporcionar a ACOPUS de R.L. las herramientas administrativas que beneficien al talento humano que labora en la asociación.

C. ALCANCE.

Es aplicable para todos los puestos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Aprovechamiento de los miembros de la comunidad y corporación de la Universidad de El Salvador de responsabilidad limitada (ACOPUS DE R.L), a todas las áreas que requieran personal y a las personas ya sea internas como externas que soliciten empleo en la Asociación.

D. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO.

1. Necesidad de contratación de nuevo personal.

Cuando exista la necesidad de contratar a una persona dentro de un área, el jefe del área donde se requiera al nuevo personal deberá acercarse al área de Talento Humano a llenar un formulario donde se describe el nombre de la vacante y una breve descripción del por qué se está solicitando nuevo personal, ya sea por reemplazo, incapacidad o vacaciones.

2. Aprobación de la contratación del nuevo personal.

El área de Talento humano hará su propio análisis y se lo llevará a gerencia general la cual se encargará de verificar si es viable la contratación del nuevo personal con lo presupuestado, sino pedirá que la junta administrativa tome la decisión.

3. Creación del perfil o manual de descripción de puestos de la vacante solicitada.

Una vez aprobada la contratación del nuevo personal, el jefe del área que solicitó la contratación deberá proveer al área de talento humano las competencias que debe poseer el nuevo personal que requiere y los demás requisitos para que se pueda seleccionar a la persona que mejor se adecue al perfil solicitado.

4. Publicación de la oferta de empleo.

- **Reclutamiento interno:**

- Se deberá pasar una publicación a cada jefe de área para que informen a los empleados bajo su cargo de la nueva vacante.
- Se deberá poner en la pizarra informativa para los empleados que no se hayan enterado por su jefe inmediato.
- Cualquier empleado de ACOPUS de R.L. puede acercarse al área de Talento Humano para solicitar la información de la nueva vacante.

- **Reclutamiento externo.**

- Se hará la publicación de la nueva vacante en las redes sociales de ACOPUS de R.L. y también en su página web.
- Si se solicitan varios puestos de trabajo, estos se hará una publicación por cada vacante.
- Se podrá brindar la información de las nuevas plazas a personas que lleguen a solicitar información al área de Talento Humano.

2. Recepción de currículum.

La recepción de currículum la hará solamente el área de Talento Humano la cual se encargará de que el currículum tenga la información necesaria, además de las cartas de recomendación de empleos anteriores.

La recepción de currículum se hará hasta la fecha que se ha establecido, después ya no se recibirá ningún documento. El plazo desde la publicación hasta la fecha de recepción de currículum será entre 10 a 15 días, o como lo estime conveniente el jefe del área de Talento humano.

3. Análisis de currículum.

El área de Talento Humano se encargará del análisis del currículum recibidos y de las postulaciones de empleados, se encargará de ver las competencias y experiencias de cada uno de ellos y de los que se adecue a los requisitos

planteados por área que requiere el personal. Como mínimo será 4 personas las seleccionas para avanzar con el proceso de selección.

4. Almacenamiento en la base de datos.

Los candidatos que no salgan seleccionados en el proceso se guardará en una base de datos para futuras vacantes que solicite la Asociación, esto lo hará el área de Talento Humano y se encargará de comunicarse con los candidatos si en el futuro se requiera.

5. Evaluación con pruebas.

El área de Talento humano se encargará de realizar las respectivas pruebas de conocimientos generales, destrezas en el puesto al que aplican, pruebas de lógica, de las cuales se seleccionarán 3 personas que salgan mejor evaluadas. Aquí también aplican entrevista con el jefe del área de Talento Humano

6. Entrevista con el jefe inmediato.

Las 3 personas mejor evaluadas se entrevistarán con el jefe inmediato para que él pueda evaluar y tenga decisión también de la persona que se seleccione para ser contratada, por ser una institución financiera se debe realizar la prueba del polígrafo a los candidatos.

7. Selección del candidato ganador.

El jefe del área de Talento humano, el jefe del área donde se tiene la necesidad de la vacante y la gerencia se reunirán para tomar la decisión de cuál es la persona más adecuada para el puesto que se requiere. Para que inicie su respectivo periodo de prueba y posteriormente su contratación.

E. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

- El proceso de reclutamiento se dará inicio con el llenado del formulario de requisición de personal.
- Se pedirá la autorización de la Gerencia para el inicio del reclutamiento.
- Todo el personal que labora en ACOPUS de R.L. podrá postularse a la nueva vacante.
- El área de Talento Humano es responsable de facilitar la información de la nueva vacante a los jefes de áreas y publicarlo en la pizarra informativa, además de las redes sociales.
- El área de Talento Humano deberá darle prioridad a las postulaciones de los empleados de forma interna, siempre y cuando cumplan con los requisitos solicitados en la nueva vacante.
- En el caso de reclutamiento interno se tomarán como criterios: la evaluación del desempeño, las capacitaciones recibidas, y la base de datos con la que cuenta ACOPUS de R.L.
- Solo se podrán contratar familiares de cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de las personas que laboran en la Asociación.
- Se entenderá como **vacante permanente**: a los puestos que no tengan personal desempeñando las funciones correspondientes a esa vacante por motivos de ascensos, terminación de contratos, retiros voluntarios o por creación de la vacante solicitada aprobada por gerencia y el consejo de administración de ACOPUS de R.L.
- Se entenderá por **Vacante Temporal**: la que no se encontrasen los titulares de las vacantes por motivos de permisos o licencias aprobadas por gerencia y consejo de administración.
- El área de Talento Humano es la que se encargará de establecer las mejores fuentes de reclutamiento.

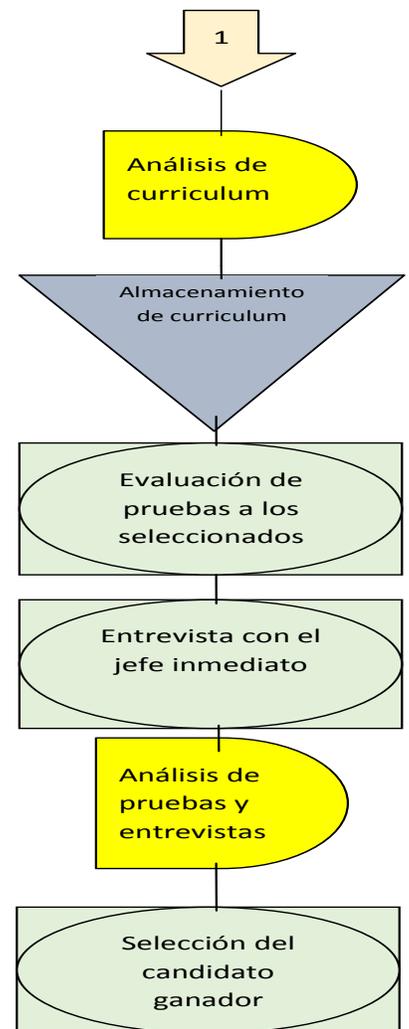
F. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN ACOPUS DE R.L.

1. SIMBOLOGÍA.

- Operación	
- Control	
- Transporte	
- Almacenamiento	
- Demora	
- Combinados	

NOMBRE DE DIAGRAMA	INFORMACION
Diagrama de flujo de Procesos	Todas las actividades, tiempo de cada actividad y total, distancias recorridas.

1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN ACOPUS DE R.L.



Anexo N°6
“Manual de
Bienvenida”



MANUAL DE BIENVENIDA

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO,
CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA
COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L.).



**Cooperativa
Financiera
Universitaria
ACOPUS** de R.L.



Elaborado por: Equipo de
Investigación

Fecha: Junio 2019

INDICE

MENSAJE DE BIENVENIDA	i
INTRODUCCION	ii
OBJETIVO.....	1
A. HISTORIA	1
B. UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	3
C. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....	4
a) Misión.....	4
b) Visión.....	4
c) Valores.....	4
d) Principios.....	5
D. SERVICOS.....	5
A) Ahorros.....	5
B) Remesas Familiares.....	7
B) Pago de servicios.....	7
C) Red Activa.....	7
D) Créditos.....	8
E) Seguros.....	8
E. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
F. NORMAS DE CONDUCTA.....	10
G. OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES.....	12
H. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS EMPELADOS.....	13
a) Jornadas de trabajo.....	13
b) Días de asuetos.....	13
J. HERRAMIENTA DE EVALUACION DE LA INDUCCIÓN.....	14

MENSAJE DE BIENVENIDA

Estimado nueva/o colaborador:

Queremos darte la bienvenida a ACOPUS de R.L., desde el día de hoy formas parte de esta gran familia, deben de demostrar su lealtad, su compromiso y la identificación con nuestra Asociación Cooperativa, siendo garantes de los valores y principios que nos han convertido en una institución financiera confiable en nuestra Alma Mater y nuestro país y eso, que representa un inmenso orgullo, también implica una enorme responsabilidad para todas y todos los colaboradores.

Lo que esperamos de nuestros empleados es que posean el mayor grado de responsabilidad posible, con honestidad y con una transparencia ejemplar. La solidaridad es valor muy importante para nuestra institución gracias a la pertenencia a la Red de Cooperativas de FEDECACES hemos logrado una estabilidad institucional ejemplar, y ustedes como capital humano son los encargados de velar por el mantenimiento de los principios cooperativos siendo hombres y mujeres que sean ejemplo en valores morales y éticos, que son valores fundamentales de la filosofía y doctrina cooperativa.

A través de este manual se da a conocer la información sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días de trabajo con nosotros.

Una vez más brindamos una cordial bienvenida, deseamos disfrutes trabajar con nosotros y esperamos que esta relación laboral sea por un largo tiempo y que sea una grata experiencia.

Gerencia

INTRODUCCION

El presente manual de bienvenida fue creado con el fin de orientar, facilitar la inducción e integrar al nuevo colaborador en aspectos generales de la Asociación; con él se pretende que el nuevo empleado tenga una guía en los aspectos básicos de la organización siendo una herramienta útil y fácil de usar para el nuevo capital humano.

En esta herramienta se podrá encontrar una breve historia de ACOPUS de R.L, luego una reseña de las distintas actividades que como Asociación realiza, la ubicación geográfica de las dos sucursales, la filosofía de la organización la visión, la misión y los principios que la rigen, además de la estructura organizacional actualizada.

Luego, se detallan los derechos y obligaciones de los empleados, salarios, las jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, días de asueto y el aguinaldo anual. Como último punto se presenta una herramienta para la evaluación de la inducción con la cual el nuevo Colaborador plasmará su opinión acerca de la inducción recibida.

OBJETIVO.

Orientar al nuevo colaborador en los aspectos generales de la institución para que conozca la historia, lineamientos con el fin de entusiasmar al nuevo talento humano con el estilo de gestión y la cultura corporativa de la institución.

A. HISTORIA

La asociación fue fundada el 14 de diciembre de 1977 a iniciativa de un grupo de 53 trabajadores universitarios con un capital de 5,300.00 colones siendo una cooperativa especializada en la intermediación financiera o servicios financieros, iniciando operaciones en la facultad de Ciencias y Humanidades, específicamente en la segunda planta de uno de los edificios de la escuela de psicología de la Universidad de El Salvador sede Central ubicada en Ciudad Universitaria al Final 25 Avenida Norte, en San Salvador; el espacio era reducido y los trabajadores Universitarios acudían en pro de asociarse a una cooperativa que les garantizara servicios sin fines de lucro.

En el año de 1989 ACOPUS se afilió a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES DE R.L.) lo que ayudó a impulsar su crecimiento al suministrarle a la cooperativa el capital necesario para realizar sus operaciones financieras; y al mismo tiempo funciona como ente fiscalizador a través del departamento de auditoría, como unidad responsable de vigilar la eficiente administración de los recursos financieros y dar fe de la legalidad y transparencia de los estados financieros.

La Cooperativa mantuvo únicamente su línea de créditos y fue hasta principios de 1996 cuando empezó a dar un cambio estructural en la forma de operar. Con el apoyo económico de FEDECACES comenzó a trabajar en la captación de ahorros, lo que vino a fortalecer y permitir un crecimiento más acelerado. En el año de 1998 ACOPUS de R.L trasladó sus oficinas a un local dentro de las instalaciones del centro de cómputo de la Universidad.

Posteriormente se logró gestionar por medio del Concejo de Administración de la época y con el apoyo de autoridades universitarias que el Consejo Superior Universitario autorizará la apertura de un local dentro de las instalaciones del Alma mater frente a los comedores centrales. Para el año de 2007 gracias al apoyo brindado por FEDECACES la cooperativa llegó a obtener un total de \$ 21400,000.00 en Activos y ya contaba con alrededor de 1,050 asociados.

El 01 de febrero del año 2016 se realizó la apertura del nuevo edificio de Oficinas Centrales de ACOPUS de R.L, ubicado sobre la 27 calle poniente, #1348 San Salvador, ACOPUS de R.L. en donde hasta la actualidad realiza sus operaciones y bajo la supervisión del Instituto de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

B. UBICACIÓN GEOGRAFICA

- **Oficinas Centrales.** 27 Calle Poniente 1348, San Salvador.
- **Agencia Universitaria.** Ubicada dentro del Campus de la Universidad de El Salvador en la Final 25 Avenida Norte, San Salvador.



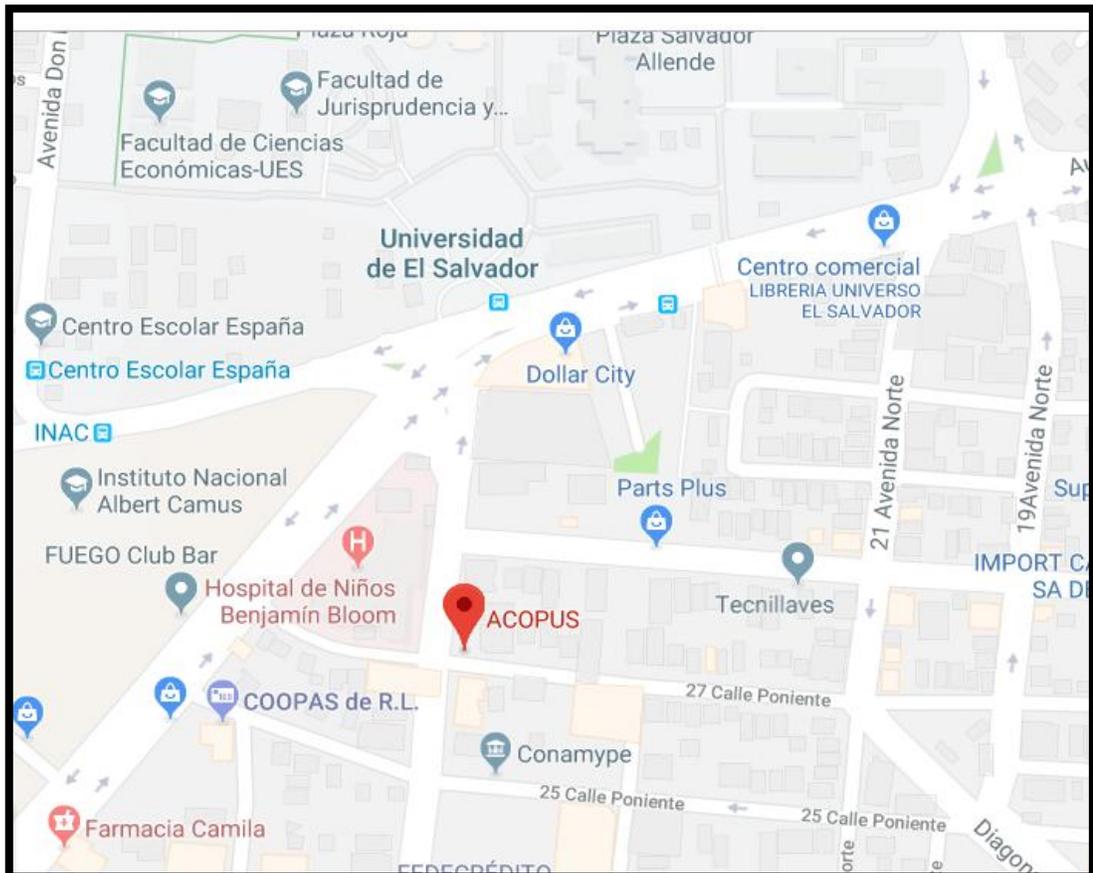
Agencia Central

27 Calle Poniente 1348, San Salvador Telf. 2239-8900



Agencia Universitaria

Teléfonos Tels. 2225-7673 y 2225-7674



C. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.

a) Misión.

Ser una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito con la suficiente capacidad financiera propia para mantenerse y crecer en el mercado, ofreciendo servicios financieros con la más alta calidad que contribuyan a un óptimo posicionamiento de mercado y generen la rentabilidad necesaria para establecer bases sólidas orientadas a buscar una expansión y fortalecimiento.

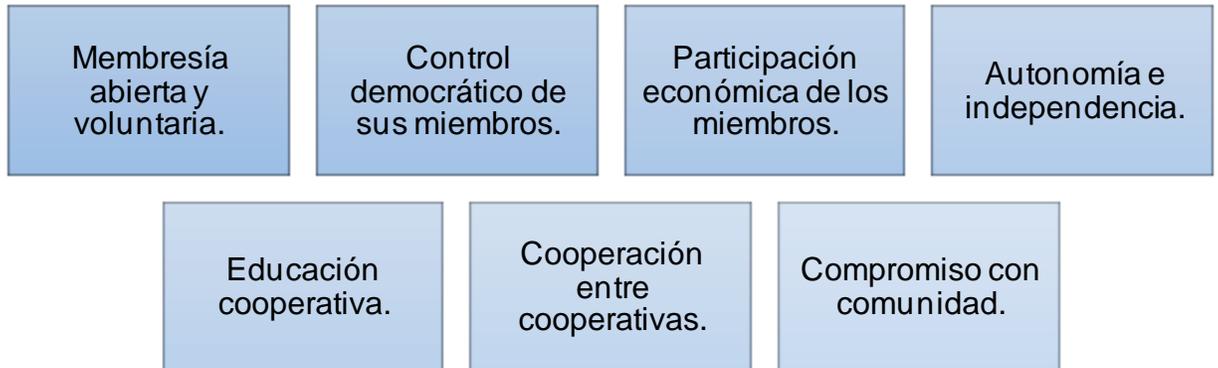
b) Visión.

Ofrecer servicios de calidad a través del esfuerzo propio y en concordancia con los principios y valores del Cooperativismo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus asociados con un enfoque orientado al cliente y un personal capacitado y comprometido con la filosofía Cooperativa.

c) Valores.

Ayuda mutua.	Honestidad.	Solidaridad.
Democracia.	Igualdad.	Transparencia.
Equidad.	Responsabilidad.	Identidad.

d) Principios.



D. SERVICIOS

A) Ahorros.

1. Ahorro programado.

Las cuentas de ahorro programado son un tipo de ahorro que permiten al usuario acumular un monto predeterminado, por medio de depósitos parciales de cantidades mínimas previamente definidas y de manera periódica y sistematizada, durante un plazo no menor de seis meses manejados a través de libretas de ahorro, pudiendo adoptar sub-categorías oportunamente definidas. Este tipo de cuentas ofrecen atractivas tasas de interés una ventaja de este tipo de ahorro es que no hay necesidad de contar con mucho dinero para poder optar a ellas. Este tipo de ahorro tiene una rentabilidad desde el 4.00% hasta el 8.00%.

Existen diferentes categorías de Ahorro programados entre os cuales podemos encontrar:

- a) **Ahorro Navideño:** tiene un plazo mínimo es de seis meses y su vencimiento es en diciembre. Es ideal para tener un fondo adicional y hacer frente a los gastos de fin de año.

- b) Ahorro Escolar:** El vencimiento de este ahorro es en enero y el plazo mínimo para poder contratarlo es de seis meses. La finalidad es que el socio pueda contar con dinero adicional para los gastos escolares de sus hijos.
- c) Ahorro Plata:** Posee una cuota mínima de \$20.00 mensuales y el plazo mínimo para poder ser contratado es de 12 meses.
- d) Ahorro Oro:** este tipo de ahorro comprende un plazo de 12 meses mínimo, con una cuota mínima de \$25.00.
- e) Ahorro Diamante:** Comprende un plazo de 24 meses mínimo, con una cuota mínima de \$40.00 mensuales.
- f) Ahorro Futuro:** Comprende un plazo de 5 años como mínimo, con una cuota mínima de \$5.00 mensuales.
- g) Ahorro Previsional:** Comprende un plazo mínimo de 3 años con una cuota mínima de \$50.00 mensuales.
- h) Ahorro Pro-Universitario:** Esta comprendido para un plazo entre 5 a 15 años con una cuota mínima de \$25.00 mensuales.

Para cada tipo de Ahorro la tasa de rendimiento varia, el socio deberá de elegir el tipo de ahorro que le resulte con mayores beneficios.

2. Ahorro a la vista.

Es un ahorro con libre disponibilidad y que permite efectuar operaciones de depósito y retiro en cualquier momento durante las horas hábiles y cuando el socio ahorrante lo desee, manejado a través de una libreta de ahorros, cuyo valor mínimo al abrir la cuenta será de \$3.00. Este tipo de cuenta percibe una tasa de interés del 2.5% anual. Y como un plus adicional la Cooperativa no cobra ningún cargo por inactividad de la cuenta.

3. Ahorro Infantil.

Es el ahorro que permite efectuar operaciones de depósito y retiro, a través de una libreta de ahorro por un menor de 18 años representado por un asociado.

El propósito de las modalidades de ahorros infantil y juvenil, es fomentar la cultura del ahorro en los menores de edad. Al igual que la cuenta de ahorro a la vista, las cuentas infantiles y juveniles perciben una tasa del 2.5% anual.

4. Ahorro a plazos.

Este tipo de Ahorro son fondos recibidos de los ahorrantes con la peculiaridad que deben mantenerse durante un período determinado, acordado previamente entre la cooperativa y el ahorrante, estipulado en el certificado de ahorro a plazo. El valor mínimo para la apertura de un depósito a plazo es de \$ 500.00 dólares. Y los plazos van desde los 30 días en adelante. Esta modalidad de ahorro percibe atractivas tasas de interés, las cuales varían dependiendo del monto y plazo.

B) Remesas Familiares.

Para recibir remesas familiares del exterior no es necesario estar afiliado en ACOPUS de R.L, solo se deben de cumplir con los requerimientos que la legislación vigente; se debe de presentar el Documento Único de Identidad (DUI) y brindar la información de la orden que deseas a cobrar.

B) Pago de servicios.

En las agencias de la Cooperativa se pueden realizar pagos de telefonía de todas las compañías, se brinda el servicio de Colecturía del Ministerio de Hacienda es decir que se pueden realizar cancelación de pago a cuenta, IVA, renta, entre otros; además se pueden realizar pagos de servicios básicos como agua y energía eléctrica, Recarga de tarjeta SUBES, Pagos de AVON, Pagos de DUI, NIT y pasaporte.

C) Red Activa.

Red Activa es un servicio que permite realizar transacciones de depósitos y retiros de cuentas de ahorro, pagos de préstamos y seguros en cualquier parte del país a través de una extensa red de cooperativas afiliadas al Sistema

Cooperativo Financiero FEDECACES en todo el país. El socio cuenta con más de 105 puntos de atención a nivel nacional.

D) Créditos.

La Cooperativa cuenta con el servicio de Créditos, para tener acceso a este tipo de beneficios es necesario ser asociado.

Entre los tipos de créditos están:

- a) Crédito Ordinario:** Es un tipo de crédito en donde el monto máximo a prestar es el 80% de las aportaciones del socio. El plazo máximo es de 48 meses.
- b) Crédito Automático:** Este tipo de crédito se otorga un máximo del 80% del depósito a plazo y como su nombre lo dice, es automático, no necesario realizar muchos trámites. El plazo de este crédito es al vencimiento del depósito.
- c) Crédito de Emergencia:** Es un tipo de crédito que te otorga un máximo de \$5,000.00 a un plazo de 48 meses.
- d) Crédito Extraordinario:** A esta línea de crédito es a la que pueden acceder cuando es necesario una cantidad de dinero bastante alta. Se otorga hasta \$30,000.00 un plazo máximo de 180 meses.
- e) Crédito Despensa:** La despensa es un tipo de crédito de pequeña cuantía, el cual otorga un máximo de \$1,000.00 a un plazo de 12 meses.

E) Seguros.

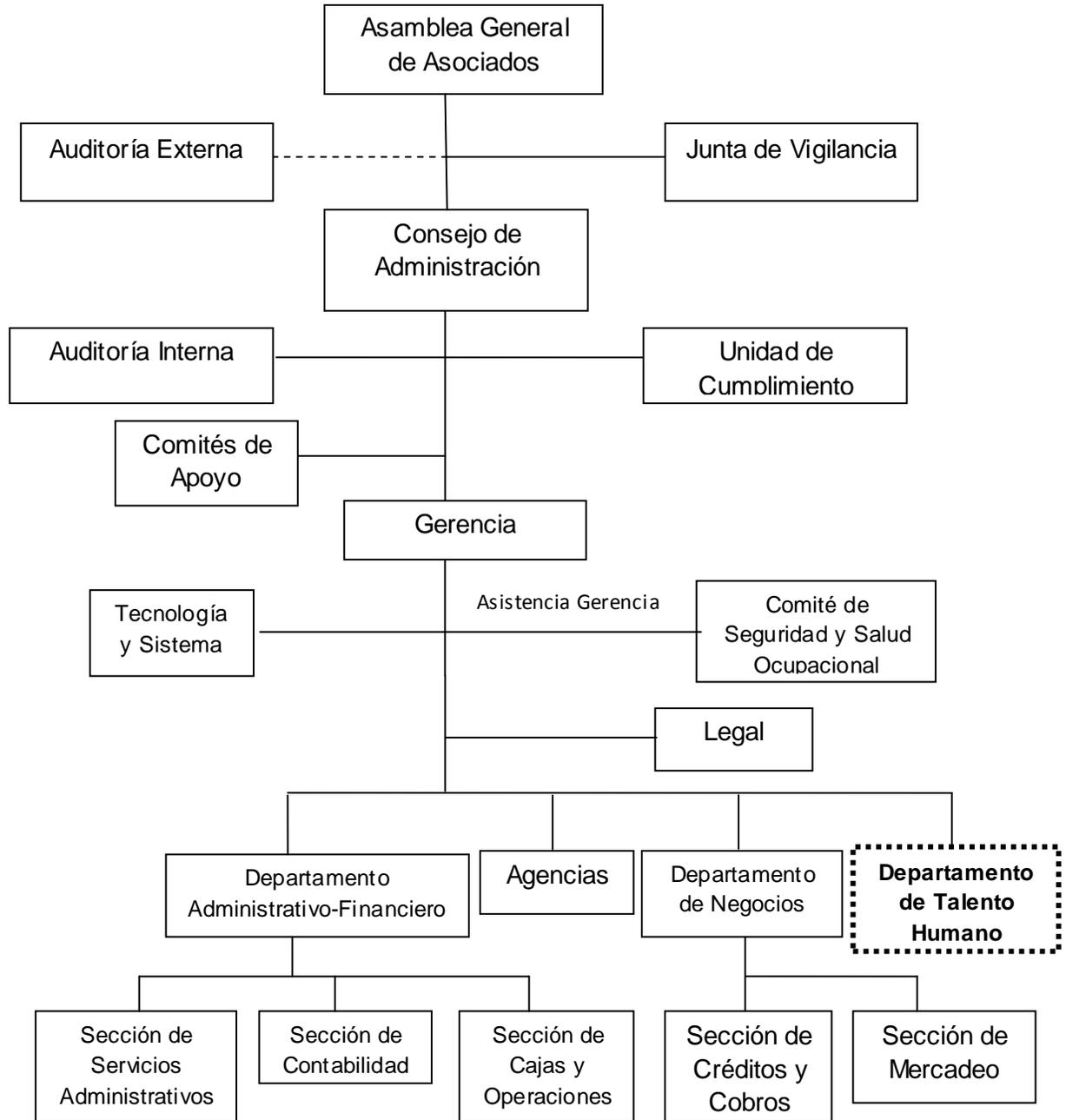
Los seguros cubren los riesgos que afectan la existencia, integridad corporal o salud de un asegurado. Entre los seguros de vida que son ofrecidos por la Cooperativa están los siguientes:

- i. Vida con retorno de primas:** Este seguro ofrece el beneficio de recuperar el total las primas pagadas por el asegurado al vencimiento del plazo para el cual fue contratado el seguro, en caso que no sea utilizado.

- ii. **Seguro de accidentes personales:** Este seguro brinda una indemnización al asegurado o a su familia en caso de que este sufra un accidente y lo deje incapacitado o le provoque la muerte.
- iii. **Plan de seguridad Familiar:** Es un micro seguro que ofrece tranquilidad al asegurado a cambio de una pequeña prima anual de \$8.57, cuya suma asegurada asciende a \$1,142.87.
- iv. **Seguros de daños** Estos son seguros contra daños a las pertenencias o seguros patrimoniales. Estos son los que protegen el patrimonio de las personas en general, por ejemplo contra las responsabilidades en que puedan incurrir o en el caso de pérdidas económicas, según las coberturas contratadas y recogidas en la póliza.
- v. **Automotores:** Es el seguro más completo del mercado y a precios muy accesibles, ofrece asistencia en el camino las 24 horas del día, los 365 días del año, en todo el territorio nacional, Centroamérica y Panamá.
- vi. **Robo y Hurto:** Este seguro cubre las pérdidas o daños ocasionados en los bienes asegurados a consecuencia de robo o hurto.
- vii. **Protección de tarjeta de crédito y débito:** Este seguro brinda tranquilidad al asegurado de poder recuperar su dinero en caso de que su tarjeta de crédito o débito sufra un acontecimiento negativo.

E. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Organigrama Estructural de ACOPUS de R.L



Simbología.

Autoridad Lineal: _____

Autoridad de Staff: - - - - -

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo de graduación.

F. NORMAS DE CONDUCTA

- a)** Todos los empleados sin excepción alguna deberá de portar correctamente el uniforme de la institución.
- b)** Debe de presentar una actitud honesta, integra y transparente en el desarrollo de sus actividades.
- c)** Quedan prohibidas las relaciones sentimentales entre los empleados.
- d)** No es permitido el uso de vocabulario inadecuado o soez dentro de las instalaciones o al dirigirse a otro compañero de trabajo o a los usuarios de la cooperativa.
- e)** No es permitido comer en el área de trabajo.
- f)** Escuchar música con volumen moderado de tal manera que no interrumpa las actividades de compañeros de trabajo cercanos.
- g)** Los empleados se deben de tratar con respetos, queda terminantemente prohibido el acoso verbal, físico o sexual.
- h)** No es permitido que los empleados realicen cualquier tipo de ventas dentro de las instalaciones.
- i)** Los trabajadores no podrán presentarse a laboral en estado de ebriedad o bajo el efecto de cualquier estupefaciente.
- j)** A excepción de los agentes de seguridad, los empleados no podrán portar ningún tipo de armas de fuego o corto punzantes.

G. OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES.

- a)** Respetar el horario de trabajo asignado, se darán cinco minutos de gracia; al acumular tres llegadas tardías en la misma semana se levantará una amonestación escrita al colaborador.
- b)** Realizar de la mejor manera los trabajos y tareas encomendadas, con el fin de darles cumplimiento a los objetivos de la Asociación.
- c)** Hacer un uso de manera correcta de los bienes muebles e inmuebles de la empresa, manteniendo el orden y limpieza de estas con el fin de preservarlos en buen estado.
- d)** Deben de mantener en confidencialidad datos de los asociados así como la información y documentación importante de la Asociación.

H. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS EMPLEADOS.

a) Jornadas de trabajo.

Siguiendo las disposiciones del Código de trabajo en su capítulo III donde se regula la jornada de trabajo y la semana laboral, en su artículo N° 161 se establece que la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas, dando cumplimiento a este artículo se estableció la jornada laboral que a continuación se detalla:

- De lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm
- Los días sábados se trabajara de 8:00 am a 12:00 m.d.
- Los días domingo no se labora.

b) Días de asuetos.

Según lo estipulado en el capítulo VI del código de trabajo titulado "De los días de asueto" se establecen en el artículo 190 los días de asueto remunerados los cuales son:

- ❖ Primero de enero.
- ❖ Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa.
- ❖ Primero de mayo.
- ❖ Seis de agosto.
- ❖ Quince de septiembre.
- ❖ Dos de noviembre.
- ❖ Veinticinco de diciembre.
- ❖ Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar.

J. HERRAMIENTA DE EVALUACION DE LA INDUCCIÓN.

EVALUACION DE LA INDUCCIÓN.						
ACOPUS DE R.L		 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.				
Nº	DESCRIPCION	Deficiente	Regular	Buena	muy buena	Excelente
1	INTRODUCCION/BIENVENIDA					
1,1	El facilitador dio su nombre y puesto que desempeña					
1,2	Llego con puntualidad					
1,3	Se desarrollo de manera adecuada					
1,4	Utilizo de manera idonea las materiales tecnologicos					
2	DESARROLLO DE TEMAS	Deficiente	Regular	Buena	muy buena	Excelente
2,1	El material de apoyo proporcionado fue de utilidad					
2,2	Los temas brindados fueron de utilidad					
2,3	Se utilizo material didactico adecuado					
2,4	El facilitador maneja el tema desarrollado					
3	DE LOS FACILITADORES	Deficiente	Regular	Buena	muy buena	Excelente
3,1	Demostro amplio conocimiento de los temas					
3,2	El material utilizado fue adecuado y actualizado					
3,3	Respondio de manera correcta las interrogantes					
4	ASPECTOS IMPORTANTES	Deficiente	Regular	Buena	muy buena	Excelente
4,1	el tiempo de duracion del curso fue adecuado?					
4,2	el lugar donde se impartió el curso fue adecuada?					
4,3	considera que fue de utilidad?					
5	EVALUACION DE RESULTADOS	Deficiente	Regular	Buena	muy buena	Excelente
5,1	los temas impartidos fueron adecuados					
5,2	considera que se debe de seguir impartiendo este curso					
5,3	para usted, fue de utilidad este curso?					

Anexo N°7

“Manual de descripción de puestos”.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO,
CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA
COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPUS DE R.L.).



**Cooperativa
Financiera
Universitaria
ACOPUS** de R.L.



Elaborado por: Equipo de
Investigación

Fecha: Junio 2019

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
6. PERFIL DEL JEFE DEL AREA TALENTO HUMANO.. -----	2
2. PERFIL DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO. -----	3
3. PERFIL DE JEFE DE MERCADEO.-----	4
4. PERFIL DE ASISTENTE DE GERENCIA. -----	5
5. PERFIL DE CAJERO.-----	6
6. PERFIL DE CONTADOR GENERAL. -----	7

INTRODUCCIÓN.

El presente manual de descripción de puestos de ACOPUS de R.L. presenta: datos generales, funciones, habilidades, requisitos y alguna observación que se desea destacar; dichos requisitos son los que deben cumplir cada uno los empleados en sus respectivos departamentos.

El manual contiene la descripción de los siguientes puestos:

- Jefe de talento humano,
- Asistente de talento humano,
- Jefe de mercadeo
- Asistente de gerencia
- Cajero
- Contador general

Nota: los salarios quedaran a criterio del Consejo de Administración.

PERFIL DEL JEFE DEL AREA TALENTO HUMANO.

<p style="text-align: center;">ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.</p>	 <p style="margin-top: 10px;">Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.</p>	
Título del puesto: Jefe del área de talento Humano		
Jefe inmediato: Gerencia		
Departamento o unidad a la que pertenece: Área de talento Humano		
DATOS GENERALES		
Género:	Indiferente	
Edad:	De 28 a 40 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisito académico:	Lic. En Administración de Empresas, Lic. En Psicología o carreras afines.	
Experiencia:	De 2 a 3 años en puestos similares	
Sueldo inicial:		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES		
<p>Tiene a su cargo al asistente de recursos humanos y reporta a Gerencia General.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección. ➤ Realizar el proceso de inducción y entrenamiento del nuevo personal de la Asociación. ➤ Administración de personal: Solución de conflictos, Capacitación, Relaciones Laborales. ➤ Realizar evaluación de desempeño a todo el personal. ➤ Llevar la documentación de planillas de salarios, ingresos, egresos, vacaciones, incentivos, premios. ➤ Actualización de manuales de puestos, estructura organizacional, prestaciones y políticas de salario. 		
CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos e específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en Reclutamiento Masivo ➤ Conocimiento sobre leyes laborales ➤ Experiencia en el trato y manejo del personal ➤ Dominio en el uso de paquetes de Microsoft office ➤ Dominio de inglés avanzado. 	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Alto nivel de organización personal. ➤ Alta capacidad de comunicación y de trabajo en equipo. ➤ Resolución de conflictos. ➤ Dinámico ➤ Amable 	
OBSERVACIONES		
GERENCIA	SELLO	ÁREA DE TALENTO HUMANO

PERFIL DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS^{de R.L.}	
Título del puesto: Asistente de Recursos Humanos		
Jefe inmediato: Jefe de Recursos Humanos		
Departamento o unidad a la que pertenece: Área de talento Humano		
DATOS GENERALES		
Género:	Indiferente	
Edad:	24 a 40 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisito académico:	Egresado o graduado de Administración de Empresas, Psicología o Mercadeo.	
Experiencia:	De 1 a 2 años en puestos similares.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesar la documentación pertinente a despidos, ausencias del personal, permisos, constancias de sueldos, incapacidades, evaluación de desempeño y llevar a cabo el respectivo informe. ➤ Seguimiento a la información relacionada a compensaciones, premios y otros beneficios. ➤ Colaboración con los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del personal. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicar ofertas de empleo. ✓ Recopilar información de los aspirantes. ✓ Brindar asistencia en la selección de los candidatos. ✓ Programar entrevistas de trabajo y brindar asistencia en dicho proceso. ✓ Verificar datos brindados por los aspirantes. ✓ Brindar asistencia en la contratación, realizando el nuevo expediente del empleado y apoyar con la inducción. ➤ Mantener la información de las bases de datos actualizadas. 		
CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de paquete de MS Office ➤ Conocimientos administrativos ➤ Ingles intermedio. 	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente habilidad de comunicación. ➤ Capacidad de trabajar en equipo. ➤ Capacidad analítica y resolución de conflictos. ➤ Organizado. 	
OBSERVACIONES		
GERENCIA	SELLO	ÁREA DE TALENTO HUMANO

PERFIL DE JEFE DE MERCADEO.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.		 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS^{de R.L.}
Título del puesto: Jefe de Mercadeo		
Jefe inmediato: Gerencia		
Dirección, departamento o unidad a la que pertenece: Departamento de Negocios.		
DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	De 28 a 45 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisito académico:	Lic. En Mercadeo o Administración de Empresas	
Experiencia:	De 2 a 3 años en puestos similares	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a servicios, precios, promociones, etc. ➤ Realizar análisis de mercado. ➤ Acceder a los mercados con las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad. ➤ Diseñar y coordinar el lanzamiento de campañas publicitarias y promociones en los servicios. ➤ Diseñar, planificar y elaborar los planes de marketing de la empresa. ➤ Fortalecer la comunicación y las relaciones públicas. 		
CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia en asociaciones cooperativas. ➤ Inglés avanzado. ➤ Conocimiento en paquetes de Office (Excel, Word, Outlook, publisher). 	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad de persuasión y de negociación ➤ Facilidad para la obtención y análisis de información ➤ Creativo e innovador. ➤ Trabajo en equipo ➤ Liderazgo. 	
OBSERVACIONES		
	SELLO	
GERENCIA		ÁREA DE TALENTO HUMANO

PERFIL DE ASISTENTE DE GERENCIA.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.		 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS^{de R.L.}
Título del puesto: Asistente de Gerencia		
Jefe inmediato: Gerencia		
Dirección, departamento o unidad a la que pertenece: Gerencia		
DATOS GENERALES		
Género:	Indiferente	
Edad:	24 a 35 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisito académico:	Egresado o graduado de ingeniería industrial, Administración de Empresas, Economía o Mercadeo	
Experiencia:	1 año en puestos similares	
Sueldo inicial:		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convocar y coordinar las reuniones de los miembros de junta directiva y del personal. ➤ Llevar un control de reuniones, citas y calendarizar actividades. ➤ Manejo de caja chica. ➤ Gestión de compras de insumos para limpieza, mantenimiento, atención de empleados, y papelería. ➤ Administración de archivos en físicos y en digital ➤ Atención a visitas ➤ Brindar apoyo en los procesos administrativos y secretariales que realice el departamento de gerencia. 		
CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento Ms office avanzado. ➤ Conocimiento en técnicas de redacción y ortografía. ➤ Conocimientos sobre arcos de caja, control de caja chica, etc. 	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proactiva ➤ Amable y discreta. ➤ Empática ➤ Capacidad de desarrollar actividades en equipo de trabajo. 	
OBSERVACIONES		
	SELLO	
GERENCIA		ÁREA DE TALENTO HUMANO

PERFIL DE CAJERO.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.		 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS de R.L.
Título del puesto: Cajero		
Jefe inmediato: Jefe de Finanzas		
Departamento o unidad a la que pertenece: Departamento Administrativo- Financiero		
DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	De 20 a 35 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisito académico:	Estudios Universitarios (Egresado o Graduado) en área contable.	
Experiencia:	Mínima de un año en empresas financieras o Cooperativas de Ahorro y Crédito de preferencia.	
Sueldo inicial:		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar transacciones de ingresos y egresos. ➤ Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor. ➤ Elaboración de facturas, créditos fiscales y tiquete de ventas. ➤ Recibir y cuadrar fondo de efectivo asignado al iniciar y al finalizar la jornada laboral. ➤ Procesar pagos de préstamos, membrecía, aportaciones, reposiciones de libreta. ➤ Efectuar aperturas, abonos y retiros de cuentas de ahorros y depósitos a plazo, actualizar libretas de ahorro y aportaciones. 		
CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora. ➤ Conocimiento en manejo de efectivo. ➤ Conocimiento en contabilidad general. ➤ Conocimiento de sistema SAP ➤ Manejo Excelente de Microsoft office 	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad numérica. ➤ Exactitud y rapidez en conteo y cambio de dinero. ➤ Orientación al cliente. ➤ Responsable ➤ Buena comunicación. ➤ Integridad 	
OBSERVACIONES		
GERENCIA	SELLO	ÁREA DE TALENTO HUMANO

PERFIL DE CONTADOR GENERAL.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD Y CORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.		 Cooperativa Financiera Universitaria ACOPUS^{de R.L.}
Título del puesto: Contador General		
Jefe inmediato: Jefe de Finanzas		
Departamento o unidad a la que pertenece: Departamento Administrativo- Financiero		
DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	De 25 a 35 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisito académico:	Egresado o Lic. En Contaduría pública, administración de empresas o similares	
Experiencia:	De 2 a 4 años	
Sueldo inicial:		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar partidas contables (diario, ingresos, egresos, depreciación, provisiones, conciliaciones bancarias) ➤ Realizar auditorías internas y externas; y proponer actividades correctivas y preventivas. ➤ Elaboración de declaraciones de IVA y pago a cuenta, otros. ➤ Elaboraciones e interpretación de cierres contables y sus estados financieros con sus anexos, etc. ➤ Elaboración de informes financieros. ➤ Compresión e implementación de procesos administrativos y financieros. ➤ Manejo de elaboración y ejecución de presupuestos. ➤ Organizar y controlar los flujos de efectivo. ➤ Formular, preparar y presentar estadísticas, normas, procedimientos contables e informes oficiales. 		
CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos e específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de leyes tributarias y mercantiles. ➤ Interpretación de estados y ratios financieros ➤ Manejo de SAP y Excel avanzado ➤ Conocimiento de NIFF PYMES ➤ Conocimiento del ciclo contable. 	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creativo ➤ Capacidad de análisis y síntesis ➤ Habilidad numérica ➤ Trabajo en equipo ➤ Toma de decisiones ➤ Responsable 	
OBSERVACIONES		
GERENCIA	SELLO	ÁREA DE TALENTO HUMANO