

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

PROYECTO DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA ASOCIACIÓN DE AHORRO, CRÉDITO Y
SERVICIOS DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA COOP-1 DE R.L

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR

VICTOR MANUEL JIMÉNEZ CLEMENTE

ANGEL ABEL MARTÍNEZ HIDALGO

MARINA GISELA RIVAS DURAN

DOCENTE ASESOR

LICENCIADO JOSÉ LUIS MENDOZA

NOVIEMBRE, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJIA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS.

A Dios todo poderoso. Que con su infinito amor y misericordia dio a este su siervo la sabiduría para llevar a cabo esta tesis y culminarla con éxito, gracias a Dios por que siempre ha estado con nosotros y nunca nos ha dejado solo. ¡Alabado sea Dios!

A mi madre. Ana Lucía Clemente por ser mi inspiración y modelo a seguir, por todo el cariño, esfuerzo y sacrificio cuyo objetivo principal ha sido siempre el sacarme adelante a mí y a mis hermanos. Que Dios te colme de muchas bendiciones mamá y siempre estés con nosotros los años que Dios nos permita vivir juntos.

A mi papá que ha sido la persona que me impulsó a poder tomar una carrera universitaria gracias a el porque me animó a seguir preparándome profesionalmente. Gracias papá porque a pesar de todo estas siempre conmigo.

A mis compañeros de tesis, por aceptarme, por ser mis amigos y trabajar conmigo. Sin ellos esto nada fuera posible, estoy seguro que serán unos excelentes profesionales que Dios siempre les llene de muchas bendiciones.

A nuestro asesor de tesis, que orientó nuestro trabajo de graduación de la. Mejor manera y que supo comprender nuestras limitaciones en todo momento sacrificando tiempo valioso en familia para reunirse con nosotros como grupo de tesis gracias, Licdo. Mendoza.

Víctor Jiménez.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente agradezco a Dios quien me brindó la vida, la fortaleza, paciencia, perseverancia y buena fortuna para culminar este objetivo, meta y sueño el cual era finalizar el proyecto de trabajo de graduación y la carrera universitaria.

Agradecer a mis padres que me brindaron su apoyo durante el transcurso de la carrera seguramente sin su apoyo y animo no hubiera sido posible finalizar con éxito esta fase académica de mi vida.

A mis hermanos les agradezco por motivarme a seguir luchando por alcanzar exitosamente mis sueños, por fortalecerme con su sabiduría y consejos, lo que me ha permitido ser una persona muy enfocada y determinada al éxito como persona y profesionalmente.

Agradezco a nuestro asesor de trabajo de graduación José Luis Mendoza por su esmero, apoyo, indicaciones, y por empañarse en hacer de este trabajo de graduación algo bien hecho y sin demoras de tiempo en cuanto al proceso de realización, entrega y defensa.

Mis agradecimientos a mis compañeros en este trabajo de graduación Gisela Rivas y Víctor Jiménez, en verdad fue bueno trabajar con ustedes, cada quien con su estilo y formas de hacer y de ver las cosas, con su talento y habilidades específicas, al final todo salió con éxito y seguramente aprendí mucho de ustedes.

Finalmente agradezco a todos mis amigos que me han apoyado en el trascurso de mi carrera, los valoro mucho y siempre formarán parte de mi vida.

Angel Martínez.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por permitirme culminar esta etapa de mi vida, por ser mi fortaleza en momentos de dificultad, por las personas que puso en mi camino y llenarme de su gracia para alcanzar una de mis más grandes metas. ¡Gracias Dios porque sin Ti nada soy!

Agradezco a mi madre Marina Duran, por vivir su vida entregada a mi bienestar, educación y darme el impulso constante para ser una mejor persona, por ser para mí la mujer ejemplar.

Especialmente agradezco a mi padre Manuel Samayoa, por enseñarme con el mejor de los ejemplos, con su paciencia y ternura, por mostrarme que el límite soy yo misma. Mi mayor soporte aquí en la tierra y mi más grande inspiración ahora desde el cielo.

Así mismo a mi abuela Ana Samayoa y tía Ana Barrientos, por sus esfuerzos continuos en apoyar mis sueños y estar conmigo en todo momento, por sus sacrificios, consejos y buenos ejemplos.

Michelle y Julia Rivas, mis hermanas y mejores amigas, gracias por acompañarme en mis proyectos y alentarme a superarlos. Ana Sofía mi sobrina, le has dado otro sentido a mis días.

Alex Aguilar gracias por apoyar siempre mis proyectos, por confiar siempre en mí y creer en mis sueños.

Así mismo agradezco a mis compañeros de trabajo de graduación y futuros colegas, Ángel Martínez y Víctor Clemente, por compartir sus talentos y buena voluntad para culminar con éxito este proceso tan importante. Que Dios bendiga sus caminos.

Gisela Rivas.

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	xii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA PARA EL PROYECTO DE CREACION Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIO DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, COOP-1 DE R.L.	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACION.....	19
1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION	23
1.4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	24
1.5. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	25
CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
2.1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	27
2.1.2 DEFINICIONES DE RECURSOS HUMANOS	29
2.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	31
2.1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	32
2.1.5 POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.	33
2.2 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	36
2.2.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	36
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.....	37
2.2.3 PASOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	37
2.2.4 DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	38
2.2.4.1 Análisis Y Descripción De Puestos.....	39
2.3 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	58
2.3.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	58

2.4. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	60
2.4.1. DEFINICIÓN DE DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.....	60
2.4.2 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.....	60
2.4.3 PAUTAS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	61
2.4.4 COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	61
2.5 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	67
2.5.1 DEFINICIÓN DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	67
2.5.2 IMPORTANCIA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	67
2.5.3 FORMAS DE CONTROL	68
2.5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	68
2.5.5. ACCIONES DE PERSONAL	71
2.6 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	72
2.6.1 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	73
2.6.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	74
2.6.3 ELEMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	77
CAPITULO III:CREACIÓN Y EVOLUCION DE LA COOP-1 DE R.L.....	79
3.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS COOPERATIVAS.....	80
3.1.1 BREVE HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS EN EL MUNDO.....	80
3.1.2 BREVE HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.....	82
3.1.3. HISTORIA DE LA COOP—1 DE R.L.....	84
3.2 ESTRUCTURA DE LA COOP-1 DE R.L.....	86
3.2.1 FILOSOFÍA DE LA COOP-1 de R.L.....	87
3.3 CONTEXTO NORMATIVO DE LA COOP-1 DE R.L.....	94
3.3.1 BASE LEGAL QUE RIGEN A LAS COOPERATIVAS EN EL PAIS.....	94
CAPITULO IV:ESTUDIO DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y SERVICIOS DE	

LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOP-1 DE R.L.).....	96
4.1 TIPO DE ESTUDIO DESARROLLADO	97
4.1.1 TIPOS DE INVESTIGACION A REALIZAR.....	98
4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	99
4.2.1 FUENTES PRIMARIAS.....	99
4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS.	99
4.3 POBLACIÓN.....	99
4.4 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.	100
4.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	100
4.5.1 HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	100
4.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
4.6.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTA A COORDINADORA MODELCOOP/R.R.H.H.....	102
4.6.1.1 Resultados Generales De Entrevista Dirigida	106
4.6.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A COLABORADORES DE COOP-1 DE R.L.....	107
4.7 ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN	167
4.7.1 RESULTADOS DE LA GUIA DE OBSERVACION:.....	168
4.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	169
CAPITULO V: PROYECTO DE CREACION Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOP-1 de R.L.	174
5.1 FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	175
5.1.1. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	176
5.1.2. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	176
5.1.3. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	176
5.1.4. VALORES ORGANIZACIONALES.....	178
5.1.5. ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	179
5.1.6. METAS DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS.	180
5.1.7. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	181

5.1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	183
5.2. UBICACIÓN ORGÁNICA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	185
5.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	188
5.2.3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	189
5.2.4. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	192
5.3 GENERALIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	207
5.3.1 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE APOYO.....	208
5.4 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	237
5.4.1 CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	237
5.4.2 CONTROL DEL PERSONAL.....	240
5.5 RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	243
5.5.1 HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA LA RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	244
5.6. COMPONENTES DE LA DIRECCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	249
5.6.1. TOMA DE DECISIONES.....	249
5.6.2. LA COMUNICACION	251
5.6.3.. LA MOTIVACION.....	254
5.6.4.. LIDERAZGO	257
5.6.5. LA SUPERVISIÓN.....	260
5.7. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	261
5.7.1 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	261

5.7.2 PRESUPUESTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOP-1 DE R.L.	267
5.7.3 CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOP-1 DE R.L.	269
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.....	270
BIBLIOGRAFIA	273

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas deben de ser capaces de dar respuestas a los cambios que experimenten la sociedad en general y el mundo laboral en particular.

Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, este sin duda es el más complejo dentro de cualquier organización por su diversidad; por lo tanto, es necesario gestionarlo adecuadamente para que cada integrante de la empresa contribuya en el logro de los objetivos.

La importancia del departamento de RRHH está dada por sus funciones (el reclutamiento, la selección, capacitación, remuneración del personal, entre otros) y el eficiente desarrollo de estas.

Al tener claro que el capital humano es quien da verdadero sentido y consecución a los objetivos empresariales se está dando un paso importante hacia su cumplimiento ya que potenciar este recurso es generar una ventaja competitiva, puesto que un colaborador identificado con la organización es más productivo.

El propósito de crear un departamento que gestione los recursos humanos es contribuir a que la empresa produzca más y se mantenga firme en las estrategias de negocio, en ese sentido se busca un mejor rendimiento en el trabajo de manera colectiva, ofrecer un bienestar para los colaboradores y definir claramente las tareas a desempeñarse.

Para el caso de la Asociación de Ahorro, Crédito y Servicios de los Mercados de Occidente de Responsabilidad Limitada, mejor conocida como Coop-1 de R.L., la gestión de capital humano no es una tarea sencilla ya que no cuenta con un departamento que se encargue de llevar a cabo de dichas funciones.

Por lo expuesto anteriormente el objetivo principal de este trabajo es desarrollar un proyecto para la creación de un Departamento de Recursos Humanos funcional que sea respaldado desde la estructura organizacional de la cooperativa.

**CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION
PROBLEMÁTICA PARA EL PROYECTO DE CREACION Y
FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN DE AHORRO, CRÉDITO Y
SERVICIO DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA, COOP-1 DE R.L.**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración de los recursos humanos es una de las actividades principales en una empresa, consiste en diseñar actividades que permitan el control y la coordinación de todas las personas que forman parte de una organización, por ello busca generar un entorno de trabajo adecuado que permita alcanzar los objetivos planteados de la misma.

Desde este contexto, la actividad que conlleva la gestión de los Recursos Humanos se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad; en pocas palabras en intangibles humanos.

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

La Asociación de Ahorro, Crédito y Servicio de los Mercados de Occidente de Responsabilidad Limitada, mejor conocida por su nombre comercial Coop-1 de R.L. con su casa matriz ubicada en el departamento de Santa Ana lleva más de 51 años realizando sus operaciones sin contar con un departamento de recursos humanos debidamente estructurado, que de soporte a sus procesos y permita responsabilizar al personal contratado para cumplir con los objetivos de la cooperativa. La ausencia de esta área de Talento Humano es una causa que contribuye a que puedan existir deficiencias en el aprovechamiento del cien por ciento de las capacidades del personal.

Al carecer de este departamento la institución financiera COOP-1 de R.L. puede verse afectada en los siguientes casos:

- Falta de un adecuado proceso de selección que permita elegir al empleado idóneo para cargos que requieren de competencias muy específicas.
- El proceso de contratación en general que tiene la cooperativa actualmente, la cual no contribuye a la estabilidad y proyección laboral y profesional que todo empleado aspira.
- Factores que desmotivan a las personas que trabajan en la cooperativa, ya que no se cuenta con un grupo para desarrollar programas de bienestar y así poder garantizar una mejor estabilidad laboral dentro de la cooperativa.

Dicha cooperativa financiera cuenta con cinco agencias de atención al público distribuidas entre Ahuachapán, Sonsonate, Chalchuapa, Santa Ana y San Salvador, en su totalidad cuenta con 115 empleados distribuidos entre dichas sucursales.

La cooperativa ha optado por gestionar su capital humano a través de una Coordinadora MODELCOOP con una certificación de calidad, la cual se encarga de las cinco agencias de atención al público.

La certificación tipo A, en el Modelo de Gestión Organizacional para Cooperativas - MODELCOOP, funge como instrumental metodológico para dimensionar el estado integral de las Cooperativas a nivel del Sector Cooperativo Dominicano y a la vez, permite comparar el accionar con las organizaciones Cooperativas de Centro, Suramérica y el Caribe.

Este modelo, fue creado por la CCC-CA (Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica), en su interés de apoyar el desarrollo de las capacidades de sus organizaciones afiliadas, con el fin de que alcancen mayores niveles de efectividad y competitividad y

contribuyan al desarrollo del modelo cooperativo, y con ello al bienestar de los asociados que conforman las Cooperativas de la región.

Es así, que el ModelCoop, permiten gestionar y evaluar el funcionamiento de todas las partes individuales como un todo; su naturaleza asociativa (hacia las personas) y su naturaleza empresarial (hacia los negocios), procurando altos estándares de excelencia y calidad en las personas y los procesos. Se enfoca en la observación y evaluación de nuestra cooperativa desde cinco diferentes dimensiones, siendo el corazón de la misma, su **gestión filosófica**.

La implementación de MODELCOOP ha mejorado en gran medida los procesos internos, además se han implementado nuevos métodos que ayudan al quehacer diario de la cooperativa.¹

Como Coop-1 ha implementado este modelo la Dimensión Filosófica, Dimensión Política, Dimensión Estratégica y Dimensión Asociativa todo esto con diferentes actividades tanto internas como con los asociados, además de la creación de nuevas políticas que benefician a asociados y a la comunidad en general.

Las funciones relacionadas al cargo son: reclutamiento, evaluación de personal, actualización de expedientes y capacitaciones; funciones que son desarrolladas únicamente por la coordinadora del área, para quien se considera es una sobrecarga de trabajo puesto que no hay mas asistentes en dicha área.

La gestión del talento humano se basa desde una concepción administrativa en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, a la vez que la cooperativa representa el medio

¹ <http://certificacioncoop1.blogspot.com> // 11 de abril de 2013

que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Lo mencionado anteriormente denota la importancia de elaborar un plan para crear y posteriormente poner en marcha un departamento que sea funcional para la cooperativa, para que esta desarrolle procesos de forma eficiente, cuente con el personal idóneo y lo oriente hasta convertirlo en un miembro comprometido con la organización.

1.2 JUSTIFICACION

Para toda organización el capital humano debe ser uno de los recursos con mayor importancia, ya que es el que más aportes brinda en el afán por el cumplimiento de los objetivos empresariales, en ese sentido la cooperativa debe enfocar sus esfuerzos porque ésta tenga los recursos mínimos para que pueda desarrollarse plenamente y colabore con la organización con todas sus capacidades.

Contar con un departamento de recursos humanos contribuirá en el crecimiento organizacional, ya que las fortalezas del capital humano son una ventaja competitiva de gran importancia porque mide sus resultados de acuerdo a la evolución de su equipo.

Ubicar el departamento en el organigrama permitiría que el personal tenga un mayor sentido de identidad con la cooperativa y puede generarse una relación laboral más eficiente y una mayor estabilidad, ya que el personal sentiría mayor respaldo por medio de este.

Este proyecto de creación del departamento de recursos humanos se ve oportuna ya que agilizaría los procesos ya existentes, entre ellos el de contratación, que además de asegurar que el perfil de las vacantes se vea actualizado a las necesidades de la institución, pueda ser ocupada por un candidato idóneo para el puesto.

Sentar las bases para que la Coop-1 pueda poner en marcha un departamento de Recursos Humanos beneficiaría en gran medida a que la empresa pueda aprovechar al máximo las capacidades de sus colaboradores y permitiría que mejorara la organización de ésta y su capital humano.

Con este sistema se logrará cumplir con los objetivos de la organización, así como de las técnicas de reclutamiento y selección de personas idóneas para los puestos idóneos.

Esta creación de dicho departamento también aportara lo que son los manuales de procedimiento, para una mejor orientación como lo es la planificación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para el crecimiento de la cooperativa, los empleados, la sociedad, los futuros profesionales y también los socios. A continuación, se muestran los beneficios que se obtendrán:

- **Beneficios para COOP-1 de R.L.:** La creación del departamento de recursos humanos garantizara el buen manejo y seguridad de los empleados en todas las dependencias de la cooperativa. Es por ello necesario la creación de este y así ahorrará problemas futuros.
- **Beneficios para los Empleados:** El Departamento de Recursos Humanos cuida el cumplimiento de los derechos de los empleados como la entrega de incentivos, solución de problemas. Realiza capacitaciones para que el empleado sea capaz de desarrollar cualquier trabajo, evalúan el desempeño y se entrega premios al mérito.
- **Beneficios para los Usuarios:** Cuando los empleados se encuentran a gusto en la realización de sus labores son eficientes y eficaces al atender a los usuarios. Los servicios que reciben son de alta calidad y los reciben a la brevedad posible.
- **Beneficios para el Grupo:** La creación del Departamento de Recursos Humanos favorecerá al grupo de trabajo, para desarrollar los conocimientos adquiridos, también servirá como un enlace para conocer las problemáticas que se dan en la cooperativa por la falta de dicho departamento.

Este trabajo se realiza con el fin de que COOP-1 de R.L reconozca la importancia en la organización del componente humano, como un ser cargado de expectativas, aspiraciones,

ideas; y no verlo solo como un componente productivo, reconocerlo como un gran poseedor de habilidades, talento y capacidad.

La gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de la organización, pues tiene como misión la formación del capital humano alineado con el planteamiento estratégico.

La organización de este departamento debe permitir lograr un nuevo reconocimiento al papel que cumple el hombre en la cooperativa, de esta manera se adquiere un compromiso serio con su desarrollo económico, social e intelectual. El hombre no será visto como un medio sino como un fin y por lo tanto la responsabilidad social será mucho más clara y asumida como algo natural de la cooperativa.

Dentro de los nuevos conceptos incluidos en el área, se encuentran la gestión por competencias y el capital intelectual. La primera, involucra para el talento humano en un serio compromiso de adquirir en el medio, la competencia requerida para el logro de los objetivos, así como el desarrollo de las necesarias en el personal que ya se encuentra vinculado y por qué no llevar el concepto hasta términos de medición del desempeño y la retribución. Por su parte, el capital intelectual trae consigo la premisa que la ventaja competitiva se desarrolla en el conocimiento con el que cuenta el personal que labora en la organización y por ello hay que medir dicho capital y desarrollar procesos de gestión del conocimiento.

En este sentido, éste proyecto es relevante porque permitirá direccionar el departamento de recursos humanos de la COOP-1 de R.L. para abordar los cambios que impone su razón de ser toda vez que pretende:

- Desarrollar mecanismos de medición de la satisfacción del personal y a partir de estas mediciones, crear condiciones de bienestar para los mismos con el fin de potencializar sus capacidades y competencias.
- Crear mecanismos que permitan medir el grado de cumplimiento a las necesidades de los colaboradores.
- Crear una cultura fortalecida para lograr altos estándares de desempeño y calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
- Apropiar rápidamente las nuevas tecnologías e incrementar el desempeño de los equipos de trabajo.
- Propiciar cambios en la estructura organizacional para responder a las nuevas necesidades estratégicas de la cooperativa.
- Incrementar la información relacionada con el talento humano.

En síntesis, disponer de éste nuevo departamento de recursos humanos potencializará el desempeño de la cooperativa y le permitirá mejorar su desempeño con respecto a los objetivos propuestos.

1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

A continuación se presentan algunos de los principales alcances y limitantes para el desarrollo de la investigación.

ALCANCES:

- La investigación se enfoca en la creación y funcionamiento de un Departamento de Recursos Humanos para la Cooperativa Coop-1 de R.L. por lo que se tomaron como objeto de estudio a todos los colaboradores de la Sucursal de Santa Ana.
- Se analizaron las actividades y responsabilidades de la actual Coordinadora ModelCoop/ Recursos Humanos como guía principal sobre las actividades competentes al área.
- Se elaboró una propuesta de Creación y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para la Coop-1 de R.L.

LIMITACIONES:

- 1) La propuesta de la Creación y Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para la Coop-1 de R. L. esta elaborada de acuerdo a las necesidades específicas de la Cooperativa por lo que no podrá ser utilizada o aplicada en otra cooperativa u organización de otro giro comercial o de servicios.
- 2) En la Cooperativa Coop-1 de R.L. existe poca información para ser estudiada, por lo que no existen mayores referencias para la elaboración de esta propuesta.

1.4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

La delimitación de la investigación se hace necesaria para: Lograr enfocar los esfuerzos en términos concretos al área de interés, con el fin de tener una visión mas clara de la investigación y así evitar cualquier tipo de confusión al momento de desarrollarla.

DELIMITACION TEMPORAL:

La investigación se llevo a cabo en un periodo de siete meses tomando como punto de partida el mes de marzo y finalizada en el mes de octubre del año dos mil diecinueve.

DELIMITACION GEOGRAFICA:

La investigación se desarrolló en la Coop-1 de R. L. Sucursal Santa Ana, la cual se ubica en la 10ª avenida Sur, de la mencionada ciudad de Santa Ana, El Salvador; abarcando a todos los colaboradores de la agencia para el desarrollo de la investigación.

DELIMITACION DEL UNIVERSO:

El objeto de estudio de la investigación abarca a todos los colaboradores de la agencia, desde los vigilantes, hasta las jefaturas, quienes proporcionaron información primaria acerca de las funciones concernientes a recursos humanos que se desarrollan.

1.5. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar la estructura del departamento de recursos humanos con el propósito de generar mayor eficiencia del talento humano dentro de la institución financiera para que pueda generarse un funcionamiento óptimo en la cooperativa financiera Coop-1 y así facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Integrar a la empresa una estructura organizacional más completa al brindar un departamento de recursos humanos a su organigrama.
- Determinar las funciones de esta área de manera más precisa y darle mayor soporte a dichas funciones.
- Organizar el área de tal manera que las funciones realizadas por el personal encargado de esta área pueda ser más eficiente.

CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES
SOBRE LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS.

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la administración de recursos humanos. 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. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El campo de administración de los recursos humanos no apareció de improviso, desde tiempos muy antiguos, las personas se organizaban para desempeñar sus labores; desde la asignación de tareas, hasta la especialización de determinadas responsabilidades, se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social.

Origen De La Administración De Recursos Humanos.²

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos. Así, a partir de la década de 1970, surgió el

²Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones Octava edición, Adalberto Chiavenato.

concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

2.1.2 DEFINICIONES DE RECURSOS HUMANOS

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.

Son definiciones de recursos humanos las siguientes:

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos”.³

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.⁴

“Recursos humanos es un pilar fundamental para ayudar a la diferentes áreas de la organización a estructurar la planeación estratégica, ya que ésta no va a suceder en lo más alto de la organización (es decir, con la dirección y los gerentes), sino que la planeación estratégica se debe desplegar a lo largo de las áreas y a los niveles más bajos de la organización, porque finalmente todas las personas, si se enfocan a hacer lo que les toca en el tema estratégico, van a contribuir a que la organización pueda llegar más rápido a cumplir con sus metas”.⁵

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que la administración de recursos humanos es un área fundamental en toda empresa, ya que de ella depende el buen funcionamiento de las actividades, además planea, organiza, dirige y controla el trabajo del

³Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición.

⁴Dessler, G.; Varela, R. Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano. Quinta edición.

⁵ Hernández Moreno Rogelio, Godínez González, Ana M.; Recursos Humanos: Humanos; el libro definitivo para aquellos que desean lograr Procesos y Relaciones Laborales. Agosto 2015

personal que la conforma, en tal sentido la administración de recursos humanos se conceptualiza así:

Es una función administrativa que promueve las habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos, etc., que el recurso humano es capaz de desarrollar y desempeñar, así como también conservar el número y tipo adecuado de trabajadores dentro de cualquier empresa, con el fin de cumplir las metas y objetivos que se han propuesto en beneficio de los mismos empleados como de la institución.

Por lo tanto podemos decir que los recursos humanos es el capital de una empresa con la capacidad de marcar una diferenciación en el mercado y con sus competidores, ya que está conformado por todos sus miembros; que en el desarrollo continuo de sus funciones aportan una diversidad de criterios basados en su experiencia en el cargo y conocimientos técnicos adquiridos. Su potenciación podría significar una alta ventaja competitiva y su correcta administración una herramienta fundamental para la realización de sus objetivos como organización.

2.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

En toda empresa independientemente a la actividad que se dedique, la administración de recursos humanos es de vital importancia ya que toma en cuenta el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos con que cuenta para alcanzar los objetivos propuestos, así mismo se logran satisfactoriamente las actividades y las buenas relaciones laborales entre el patrono y el trabajador. Además de un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia a través del trabajo de

las personas, siempre y cuando estén motivados, satisfechos y con un ambiente agradable de trabajo.

Esta rama de la administración destaca su importancia en los siguientes aspectos:

1. Proporciona las herramientas técnicas al administrador de recursos humanos.
2. Contribuye a que el elemento humano que integra una organización, logre sus objetivos y los de la organización.
3. Mejora la productividad.
4. Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.

2.1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

Pero cuando se habla de administración de recursos humanos hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos

organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

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

2.1.5 POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos.

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

2. Políticas de organización de recursos humanos.

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

3. Políticas de retención de los recursos humanos.

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

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

5. Políticas de auditoría de recursos humanos.

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

2.2 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos implica un proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal para diseñar las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa.

Planear los recursos humanos permite mejorar las capacidades y habilidades de los empleados actuales con el fin de aumentar la productividad. También permite hacer que los empleados duren más en la empresa ya que facilita hacer una correcta selección de personal.

Una correcta planificación de los recursos humanos de la empresa es una de las formas de rentabilizar el trabajo más eficiente y su impacto puede o mejorar o empeorar la calidad del trabajo de toda la organización.

2.2.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

“Es el proceso para determinar las necesidades de recursos humanos y los medios para satisfacerlas con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización, no solo toman en cuenta la auditoria de habilidades dentro de la organización, sino que además requiere que

en las metas del recurso se les de atención a las condiciones del mercado de trabajo en el medio ambiente de la organización”.⁶

Los planes de la empresa se traducen en una serie de pasos o procesos gerenciales integrados, esto a su vez, implican el ordenamiento de los recursos de la empresa de acuerdo con una estructura organizacional para así llevar al máximo las probabilidades de cumplir los objetivos de la empresa.

En otras palabras, se puede decir que el desarrollo de reglas, procedimientos, programas, políticas y objetivos con los cuales se logra el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Es importante por la misma razón, la cual la planeación en general lo es también.

El uso eficiente de los recursos organizacionales no ocurre sin la estimación continua de las necesidades futuras y el desarrollo de estrategias sistemáticas diseñadas para el logro de metas para los individuos de una empresa.

Además, es producto de toda la organización en condición de las demás unidades que promueven la información de las plazas vacantes, así como las habilidades del empleado. Esta permite conocer y conseguir al personal que necesita para operar en el presente y en el futuro, también constituye la base para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.

2.2.3 PASOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es un proceso sistemático que incluye una secuencia planeada de sucesos o una serie de pasos los cuales se detallan a continuación.

⁶Sikula F Andrew, Mackenna F John, Administración de Recursos Humanos, Primera Edición.

2.2.3.1 Establecimiento De Objetivos De Recursos Humanos.

Para que la planeación de los recursos humanos se lleve a cabo en cualquier empresa, es importante primero que encuentre conceptualmente su lugar dentro de la función de personal y por supuesto dentro de toda empresa. Esto se relaciona con la comprensión de que los objetivos del empleado son hoy y de los que serán mañana.

Si se tiene esto en cuenta, puede verse que las actividades de planeación de los recursos humanos cumplen con muchos objetivos.

2.2.3.2 Diseños De Sistemas Administrativos De Apoyo

Los programas de acción proporcionan los detalles especiales acerca de lo que debe hacerse con el fin de integrar eficazmente las necesidades del personal dentro de la naturaleza de sistemas del proceso de la planeación.

Los programas de acción de recursos humanos pueden implantarse en cierto número de áreas generales de personal de las cuales se encuentran las más comunes: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo administrativo, negociaciones colectivas de relaciones laborales, prestaciones y compensaciones.

2.2.4 DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para que las empresas alcancen satisfactoriamente los objetivos que se han propuesto, es necesario que cuenten con el recurso humano idóneo a nivel gerencial como en todos los niveles. La incorporación de dichos recursos a la empresa se realiza por medio de la dotación de personal, la cual se considera como un proceso que pretende que las empresas cuenten con los recursos humanos idóneos en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

Cabe mencionar que el proceso en mención es una función administrativa que se caracteriza por ser constante y gradual, ya que se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, adiestrar y desarrollar al recurso humano que integra una empresa.

2.2.4.1 Análisis Y Descripción De Puestos

Antes de definir y comentar la técnica de análisis descripción de puestos, se hace necesario mencionar en qué consiste un puesto como elemento de una empresa.

"Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".⁷

Tomando en cuenta la definición anterior puede decirse que como producto del conjunto de operaciones que el trabajador ejecuta en forma continua, periódica o eventual, este tiene que asumir un conjunto de responsabilidades las cuales le permitirán efectuar las operaciones en forma eficiente, tomando en cuenta que para esto el trabajador necesita poseer ciertos conocimientos, experiencias y habilidades físicas y mentales.

Un puesto puede ser ocupado por una o más personas las cuales ejercerán las funciones que esté requiera. Es importante mencionar que un puesto se diferencia de otro por su naturaleza, número o estructuración de las operaciones que lo comprende, así como también por sus requisitos.

Para poder conocer los requisitos y condiciones que requieren los puestos de trabajo, además de las cualidades de las personas que los ocuparán es necesario hacer un análisis y una descripción de cada uno de los puestos para visualizar las diferencias, las responsabilidades, la capacidad, etc., de cada uno de ellos.

⁷ Reyes Ponce, Agustín "El análisis de Puestos" Décimo Tercera Edición.

El análisis y descripción de puestos consiste en un conjunto de "Procedimientos para determinar las tareas y requisitos de actitudes de un puesto y el tipo de persona que se debe contratar".⁸

En otras palabras, el análisis de puesto se ocupa de los requisitos que la persona debe cumplir, en tanto que la descripción se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de cada puesto.

2.2.4.2 El Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Definición De Reclutamiento:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.⁹

Se puede decir entonces que el proceso de reclutamiento de personal tiene lugar a partir de la necesidad de cubrir una vacante. Inicia con la búsqueda de candidatos, pero para que estos sean idóneos se requiere por parte del que solicita que se cubre la vacante, la formulación de una requisición de personal.

Dicho documento constituye la solicitud formal al departamento de recursos humanos o al encargado de los aspectos del personal de la institución para comenzar el proceso de búsqueda de la persona indicada la cual deberá reunir una serie de requisitos previamente establecidos.

⁸Dessier Gary, "Administración de Personal" Cuarta Edición

⁹Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Octava edición.

Fuentes De Reclutamiento

En toda empresa cuando surge una vacante se plantea el problema a qué fuentes hay que acudir para encontrar candidatos idóneos al puesto. Cuando se habla de fuentes de reclutamientos debe entenderse como los lugares a los cuales recurre la gerencia encargada de personal para buscar los candidatos potenciales más aptos al puesto que se requiere cubrir

Las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas.

- Internas.

Se refiere a adquirir recurso humano adicional de acuerdo a los registros de personal de la empresa, incluyendo los informes de evaluación del rendimiento y por medio del cual los empleados merecen un ascenso o cambio al puesto vacante.

Otra de las fuentes internas es por medio de los mismos empleados, es decir candidatos que son recomendados por los mismos trabajadores ya sean amigos, conocidos o familiares que deseen ocupar las plazas disponibles.

Una ventaja del reclutamiento interno es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional, mientras que una desventaja del reclutamiento interno sería que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

- Externas

El reclutamiento externo tiene la ventaja de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas

circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las fuentes externas más importantes se encuentran.

Las agencias de empleos: Son organizaciones cuya finalidad es prestar un servicio a las personas que buscan trabajo, como las empresas que solicitan personal. El elemento humano que busca empleo se inscribe en estas agencias dando a conocer sus características personales, luego la agencia trata de ubicar a las personas según las oportunidades de empleo que manifiesten las empresas con las cuales están en contacto.

Las agencias de empleos se dividen en dos: En agencias de empleos públicas y privadas. Las primeras no buscan lucro, es por esta razón que no cobran ninguna comisión por el servicio prestado ya que son oficinas del Gobierno y es esa la diferencia de las segundas. Actualmente en El Salvador funciona una agencia de empleo público que se llama Dirección General de Empleo, la cual depende del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Se puede mencionar también que a partir de 1997 dio inicio en El Salvador la primera “Feria de Trabajo”, en donde un número considerable de empresas nacionales y extranjeras realizan conjuntamente un programa de reclutamiento de personal con diferentes niveles de calificación. Dichas ferias se están realizando en la actualidad con el propósito de dar oportunidades de empleo a las personas que lo necesitan, así como para contribuir a disminuir el índice de desempleo que existe en el país.

2.2.4.3 Medios De Reclutamiento

Son técnicas mediante las cuales las empresas enfocan y divulgan la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de recursos humanos.

Entre los principales medios se tienen:

- **Anuncios en la Web:** En la actualidad es el medio más utilizado por las empresas ya que hoy en día está al alcance de toda la población.
- **Anuncios en Periódicos:** también es utilizado por las empresas por la magnitud de cobertura que poseen, aunque tiene la desventaja de atraer un gran número de candidatos que no reúnen los requisitos establecidos, elevando de esta manera los costos en el proceso de selección.
- **Carteles en Centros Educativos:** Se detallan las características de las plazas, prestaciones, requisitos que deberá reunir el candidato, etc., siendo este medio de muy bajo costo para la empresa.
- **Publicaciones Radiofónicas y por Televisión:** estos medios son muy pocos utilizados por las empresas en nuestro país.

2.2.4.4 Procesos De Reclutamiento

Las fases del reclutamiento implican una serie de pasos desde la identificación de una vacante hasta recibir las solicitudes de empleo de los candidatos como se muestra a continuación:

- **Identificación de la Vacante:** Es la que se logra con la planeación de recursos humanos o ya sea a petición de la empresa.
- **Requisición del Personal:** Solicitud formal para comenzar el proceso de búsqueda de la persona que ocupa la vacante.

- **Requerimiento del Puesto:** Se encarga de atraer un grupo de candidatos adecuados, donde el reclutador debe tener conocimientos sobre los requisitos del puesto a llenar.
- **Elección de Fuentes de Reclutamiento:** Este paso se refiere a que independientemente del puesto que se necesita cubrir, así se elegirán los candidatos ya sea de fuentes internas o externas.
- **Utilización de Medios de Reclutamiento:** Esta se encarga en dar a conocer la existencia de una vacante, y la empresa debe utilizar las técnicas más eficaces para atraer los candidatos.
- **Presentación de Solicitud de Empleo:** Es el paso final del reclutamiento donde los candidatos presentan la solicitud de empleo a la empresa.

2.2.4.5 Selección De Personal.

La selección de personal, es un proceso diferente al reclutamiento de personal; ya que el reclutamiento es una acción dinámica, que sin seguir un proceso determinado, trata de buscar al candidato idóneo el puesto de trabajo; mientras que la selección de personal sigue un proceso determinado con una serie de candidatos y el reclutamiento, se centra en localizar y ponerse en contacto con las personas para que apliquen varias técnicas de selección.

Definición De Selección De Personal:

Según Idalberto Chiavenato, la selección de recursos humanos consiste en “Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o alentar la eficiencia y rendimiento del personal”

Consiste en evaluar y escoger entre varios candidatos al más idóneo para ocupar una vacante, tomando en cuenta sus cualidades, actitudes y sus potencialidades. Es decir, que se toma la

decisión de escoger entre los candidatos que ha reclutado, aquel más calificado para ocupar la vacante, dicho proceso se ejecuta cuando concluye el reclutamiento ya que este le proporciona los candidatos con los cuales puede seleccionar el más conveniente. En otras palabras, puede decirse que la selección consiste en ir reduciendo el margen de candidatos hasta llegar a una persona a la cual se ofrecerá el puesto de trabajo.

Proceso De Selección.

Para seleccionar al personal idóneo que ocupara cada uno de los puestos de la empresa es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1) **Hoja de Solicitud:** Representa el grupo de gestiones que se hacen para optar a un puesto y la finalidad de esta es escoger del candidato una serie de datos en forma ordenada, lo cual servirá de base para solicitar la entrevista.
- 2) **Entrevista Inicial:** Es el primer contacto que se tiene con el aspirante, la entrevista aclara y complementa los datos de la hoja de solicitud. Al aspirante se le da información suficiente acerca de la empresa, el trabajo y la situación de recursos humanos de la institución de modo que sea capaz de tomar una decisión inteligente para aceptar o rechazar el trabajo seleccionado.
- 3) **Referencia:** Constituye la comprobación de los datos proporcionados por el solicitante a través de la solicitud de empleo, o recogido mediante la entrevista.
- 4) **Pruebas o Exámenes:** La elaboración de las pruebas implica una serie de investigaciones previas que van que van desde el examen de las funciones de los puestos, hasta la función profesional.
- 5) **Exámenes Médicos:** Es un medio selectivo y un paso importante dentro de la selección de personal, a través del cual se conoce el estado de salud de los solicitantes. Este

requisito puede influir favorablemente o desfavorablemente en la calidad o cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

- 6) Selección Preliminar: proporciona una labor que se llama presentación, ya que muchos aspirantes han fallado en las pruebas de aptitudes o de condiciones para satisfacer las exigencias del puesto, o bien han demostrado que los requisitos sean bien establecidos por la empresa.
- 7) Selección Final: Comienza enviando a uno o más solicitantes seleccionados presentándolo ante el departamento donde existe la vacante y se presenta al jefe inmediato, y si es necesario al jefe de departamento o gerente de área para su selección final.
- 8) Colocación: Es la igualación o el ajuste de las calificaciones de una persona con las exigencias laborales de la empresa.

En el caso de las empresas salvadoreñas el proceso antes mencionado no se cumple, ya que cada una de ellas utiliza el proceso que más le convenga de acuerdo a la actividad a que se dediquen.

2.2.4.6 Contratación De Personal

El proceso de contratación es aquella serie de interacciones entre la empresa y los postulantes a ocupar un puesto de trabajo, hasta llegar a la ejecución del contrato.

Este se caracteriza por la seriedad y respeto que debe existir en cada etapa del mismo, a fin de que ninguna de las personas involucradas sienta afectados sus derechos e integridad personal. Además involucra una serie de requerimientos legales generales del país.

Esta actividad es una de las más complicadas y a la vez importante, por las que atraviesa una empresa, de este va a depender un factor tan importante como el recurso humano, contratar al personal adecuado es vital para el buen funcionamiento de un negocio.

Definición De Contratación:

Es el proceso que se realiza luego de haber seleccionado a la persona idónea al puesto adecuado, consiste en dar a conocer tanto los derechos, obligaciones, responsabilidades y privilegios que se adquirirán entre el patrón y el empleado como compromiso formal al cumplir y respetarse a ambas partes en el desempeño de sus labores.

Tipos De Contratación:

De acuerdo con el Código de Trabajo, en El Salvador existen dos clases de contratos, individual y colectivo, en los artículos 17 y 269 respectivamente, en los cuales expresa lo siguiente:

- **Art. 17.** — contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obliga a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario.

Quién presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quién los recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierda su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presenta involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados, y en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre

que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos la participación pecuniaria que este reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

El **Art. 415** menciona lo siguiente:

Cuando el contrato escrito se omitiere alguno o algunos de los requisitos mencionados en el **Art. 23**, relativos a condiciones de trabajo y salvo que el trabajador probare mejores condiciones, se entenderán incorporadas en el contrato las que resulten de la aplicación de una de las reglas siguientes:

1. Se estimará que las condiciones en que el trabajador prestare o haya prestado sus servicios, no podrán ser inferiores a aquéllas que rigen en la empresa para los trabajadores que desempeñan igual o similar trabajo;
2. Si en la empresa no hubiere trabajadores que desempeñen tareas iguales o similares con las que puedan equipararse aquéllas que desempeña el trabajador, se entenderán pactadas las mejores condiciones vigentes para que los trabajadores que prestan servicios de igual índole, en otra empresa que tengan el patrono en el mismo departamento de la República; y
3. En cualquier caso, se entenderán pactadas las mejores condiciones que prevalecieren en el indicado departamento, para trabajadores del mismo ramo y de la misma clase de labor.

Las anteriores reglas se aplicarán también para determinar las condiciones de trabajo en los contratos que la ley permite celebrar verbalmente, salvo que el trabajador probare mejores condiciones.

- **Art. 269.** — El Contrato Colectivo De Trabajo: Se celebrará entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de estos, siempre que estén obligados a contratar.

Otros aspectos a considerar en la contratación son:

Según el artículo 23 del Código de Trabajo, establece que contrato escrito deberá contener:

- Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y necesidad de cada contratante
- Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- El trabajo que, bajo la dependencia de patrón, no se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motiva el contrato a plazo;
- La fecha en que se inicia el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;

- El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrón se obliga a proporcionarle alojamiento;
- El horario de trabajo;
- El salario que percibirá el trabajador por sus servicios;
- Forma, período y lugar de pago;
- La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;
- Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- Firma de los contratantes.

En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros 30 días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa y sin responsabilidad del pago de prestaciones económicas del patrono.

Vencidos los 30 días a qué se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, este continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan firmado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse periodo de prueba en el nuevo contrato.

2.2.4.7 Inducción Laboral

La inducción laboral, es un proceso que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso.

Con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa. Lo que se traducen en un mejor desempeño y se corre un menor riesgo de que la persona deserte durante los primeros días de labor.

Cuando se contrata un nuevo empleado, es fundamental brindarle una inducción del personal, tanto de la empresa como del puesto de trabajo, para que obtenga éxito en el desempeño laboral. Este es un proceso que se tiene muy bien definido en empresas de alto nivel, o corporativos que tienen una estructura sólida en su área de Recurso Humanos. Sin embargo, en muchas empresas pequeñas, se suele cometer el error de ignorar los periodos de inducción. En PYMES o empresas familiares, es poco común esta práctica, presentando un gran obstáculo para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona.

Definición Inducción Laboral.

"Se refiere a todas las actividades que tienen la finalidad de facilitar el ingreso del personal seleccionado a la empresa, así como también proporcionar la información acerca de ella".

Es necesario efectuar una adecuada inducción de todo el personal nuevo que ingresa a laborar en la empresa, ya que la primera imagen que el empleado se crea de la institución es la más

persistente a lo largo de su actividad laboral y si esta imagen es desagradable afectará su actividad moral, su estabilidad en el puesto y hasta su lealtad hacia la empresa.

Este proceso persigue integrar al nuevo empleado a la empresa, al trabajo específico, a su jefe y a sus compañeros, todo ello para que sea un buen empleado, es decir teniendo mayor información elevará su capacidad de respuesta, ya que esto debe contribuir a que la permanencia del empleado sea agradable y así su rendimiento sea satisfactorio con las actividades asignadas.

Importancia De La Inducción Laboral.

Esto permite que el nuevo empleado se le informe que indique Cuál será el papel que desempeñará dentro de la institución, fue el propósito del recurso humano identifica el papel que jugará en el área asignada y por ende su rendimiento será eficiente.

Se puede decir también qué beneficia a la empresa en dos sentidos: Primeramente, permite reducir el índice de rotación de personal el cual origina costos tanto en el proceso de reclutamiento y selección como en las tramitaciones internas que el departamento de recursos humanos realiza para que el nuevo empleado comienza laborar, en segundo lugar, facilita una pronta socialización del empleado con sus compañeros y con la filosofía de la empresa.

Para una mejor inducción se requerirá de la colaboración del departamento de personal, el cual debe dar una adecuada de inducción al personal nuevo para esperar que sus labores sean satisfactorias tanto para el empleado como a la empresa. Para lograr con éxito los objetivos propuestos por la institución se considera lo siguiente:

- Proporcionar información general de la empresa.
- Explicar las funciones de la unidad acorde al puesto a desempeñar.

- Explicar las políticas que posee la institución y lo que se espera de él.
- Informar sobre las reglas generales que existen en cuanto a la disciplina que tiene la empresa.
- Informar sobre las prestaciones que puede disfrutar por ser empleado, horario de trabajo, días de asueto, etc.
- Mostrar la ubicación y distribución de las instituciones, presentarse con algún jefe de mayor jerarquía, todo esto con el propósito de integrarlo al ambiente laboral del que formará parte.

Es responsabilidad del jefe de la unidad proporcionar al nuevo empleado orientación en cuanto a las políticas del área de trabajo, informarle sobre las labores a desarrollar, la responsabilidad y obligaciones del puesto específico a desempeñar. Para lo anterior es necesario contar con apoyo técnico que generalmente son los manuales.

2.2.4.8 Entrenamiento Y Desarrollo

Es un proceso permanente para utilizar todo el potencial que posee cada empleado. Tanto el entrenamiento como el desarrollo son necesarios ya que a través de estos el empleado recibe información acerca de cuáles eran sus funciones, es decir conocer las políticas y procedimientos del cual les sirve de guía para el desarrollo de su trabajo.

Para tener bien definido estos temas es conveniente que tanto el entrenamiento como el desarrollo se traté por separado.

Entrenamiento

El Entrenamiento es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Además se dice que es un

proceso educativo, ya que a través de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

A) Definición De Entrenamiento.

Es el proceso mediante el cual se prepara al empleado a corto plazo, ya sea para desempeñar un puesto nuevo específico o mejorar su desarrollo en el puesto actual. Además, se dice que el entrenamiento es aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual los empleados aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

B) Componentes

- Adiestramiento

Busca formar y mejorar las habilidades en el trabajador para así lograr con eficiencia las tareas asignadas no importando que estos empleados sean nuevos o que ya laboren en la empresa. En otras palabras, se dice que el adiestramiento es la parte práctica que posee el empleado y así ver la rapidez en la ejecución de una tarea asignada.

El adiestramiento sirve al empleado para un mejor desenvolvimiento de sus actividades, así como para aspirar a un mejor puesto dentro de la empresa, al empresario le sirve dará adiestramiento para tener un personal calificado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Capacitación

Es la adquisición de conocimientos teóricos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, lo cual permite juntar en un momento determinado con personal capaz de

desempeñarse con mayor eficiencia dentro de la empresa, facilitando así el logro de los objetivos de esta.

La diferencia entre capacitación y adiestramiento que la primera es impartida y la segunda es adquirida por medio de la práctica individual.

1. Proceso De Entrenamiento

- **Determinación de las necesidades:** Consiste en prever el futuro, el cual no se debe limitar a un corto plazo, esto no es nada fácil porque se tiene que analizar e identificar las necesidades de entrenamiento que se debe de dar al empleado para el puesto que va a desempeñar.
- **Aplicación de los principios de aprendizaje:** Se deben seleccionar las aplicaciones de la sesión de entrenamiento, ya que se debe tener en cuenta la participación, coordinación y sobre todo vigilar las acciones del empleado o grupo que forma una empresa, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos de cada uno de ellos.
- **Elección de los métodos adecuados para la instrucción:** es un procedimiento de elección de métodos y técnicas que se utilizan cuando se imparte el entrenamiento de recurso humano, ya que esté dentro de la empresa o fuera, mediante seminarios impartidos por entidades dedicados a esta función.
- **recolección de material y datos para la institución:** Mediante esta fase se obtienen los equipos necesarios que contribuirán al desarrollo del entrenamiento de nuevo recurso humano.
- **Elaboración del programa de entrenamiento:** Al diseñar el programa de entrenamiento debe tenerse en cuenta el número de personas, la temática a tratar, la persona o empresa que dará la capacitación, también deberá considerarse la duración del curso, el tiempo a utilizar y determinar cuáles serán los resultados que se esperan de dicho entrenamiento.

- Entrenamiento de las instituciones: En esta etapa es donde existe la reciprocidad del entrenamiento recibido al nuevo empleado.
- Evaluación y control de resultados: Consiste en realizar una evaluación acorde a la programación y la capacitación efectuada para poder medir los resultados en el empleado.

Desarrollo

El desarrollo del personal en las organizaciones es parte de la cultura corporativa; es un proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover la performance individual y el potencial de aprendizaje de los miembros del staff de todos los niveles. El desarrollo de las personas en las organizaciones debe hallar las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos para dar peso a sus habilidades e intereses. El objetivo del desarrollo de personas es reconciliar estos dos componentes claves para permitir el mejor cumplimiento de las tareas en la empresa.

- 1) Definición De Desarrollo.
- 2) “es un proceso planificado a largo plazo, que pretende desarrollar las habilidades, cualidades y valores administrativos del trabajo, a fin de ser aprovechados constitución a la vez contribuir en la formación y superación de personal”.¹⁰

El desarrollo de recursos humanos, significa para las empresas una inversión ya que por medio de este logra obtener los objetivos que se han propuesto. Es necesario que se establezcan programas de adiestramiento como también capacitación y formación para que el recurso humano pueda desempeñar sus funciones laborales con éxito tanto para la empresa como para él mismo.

¹⁰Ramos Guzmán, Juan Antonio "Sistema de Administración de Recursos Humanos

B) Proceso Del Desarrollo

- **Análisis de las necesidades:** Se trata de identificar en qué departamento se necesita un esfuerzo para mejorar o mantener su desempeño tanto facial como global. Esto quiere decir, qué necesidad requiere para cubrir un puesto ejecutivo superior el cual se puede lograr en forma inmediata o a largo plazo.
- **Habilidades a desarrollar:** Se Ya termina de acuerdo a las habilidades que posee el empleado las cuales pueden ser estimuladas y orientadas para ubicar a la persona en el área según sus actitudes. Cuando el empleado no posee ciertas habilidades, es necesario capacitarlo con el fin de lograr que sus labores las desempeñe satisfactoriamente.
- **Experiencia de trabajo:** Se busca examinar las experiencias anteriores con el propósito de poder Establecer un patrón del desempeño de la persona y así poder determinar en qué actividad realizará mejor su trabajo.
- **Desarrollo educativo:** Este proceso educativo se debe hacer o crear un estudio muy cuidadosamente, con el fin de asegurar una perfecta armonía entre lo platicó como el desarrollo. Es decir que el desarrollo educativo abarca todos los conocimientos que deben dársele al empleado para que pueda tener una base para el puesto que desempeñará.
- **Trayectoria de carrera:** Este proceso consiste en aquellos elementos que deben o pueden incidir en cuanto a la planificación de la misma, pero ésta se da mediante los recursos disponibles, tiempo necesario para complementar las necesidades y capacidad

que debe tener el empleado para que a futuro en la institución se den cambios y tener a la persona capacitada para desempeñar dicho puesto.

2.3 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para una empresa el proceso de organización requiere determinar el trabajo que se hará a fin de que alcancen sus metas, se divida el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establezca un mecanismo que coordina las actividades. Como resultado de este proceso se tendrá la estructura organizacional la cual variará de empresa, ya que ésta depende de los propósitos y estrategias en cada una de ellas.

Dicho proceso consiste en hacer que dicha estructura se adecúe a los objetivos, recursos y ambiente de cada empresa, también enfoca las relaciones de autoridad y las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

2.3.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Según Stoner, James A F "La estructura de una organización específica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades, en cierta

medida también muestra el grado de especialización del trabajo, indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como también las relaciones con el personal".

Se puede decir entonces que la estructura organizacional es "El arreglo e interrelación de las partes que forman una empresa, por medio de ella se definen las tareas, responsabilidades y relaciones en el lugar de trabajo". Además, es importante mencionar que dicha estructura debe ser congruentes con los objetivos, recursos y con el ambiente tanto interno como externo.

Los elementos de la estructura organizacional son los siguientes:

- Especialización de actividades: Se refiere a la especialización de las tareas individuales del grupo en la empresa y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo.
- Estandarización de actividades: Designa los procedimientos necesarios para estandarizar el trabajo en los empleados.
- Coordinación de actividades: Se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de las empresas.
- Centralización y descentralización en la toma de decisiones: Denota la localización del poder de decidir.
- Tamaño de la unidad de trabajo: Indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

La estructura organizacional de una empresa puede mostrarse a través de un organigrama, En cuál es la representación gráfica que fija la acción y las responsabilidades de cada una de las unidades que conforman a la empresa. Además, muestra las funciones, departamentos oposiciones y como éstos se interrelacionan entre sí.

2.4.DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Entre todas las funciones administrativas, la dirección es la que relaciona más directamente a los gerentes y otros jefes con los demás empleados. Quiere decir entonces que los primeros tienen la responsabilidad de inducir a los segundos para que realicen más eficaz y eficientemente las actividades que le corresponden, todo ello con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos por la empresa.

2.4.1. DEFINICIÓN DE DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

“Es aquella fase del proceso administrativo que logra la realización eficiente de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, delegando autoridad y responsabilidad a otros y vigilando paralelamente que se cumplan las tareas en la forma adecuada”.¹¹

Esta fase se encarga de orientar al recurso humano para que con su trabajo contribuya al logro de las metas, así como también a descubrir sus aptitudes, habilidades, etc., además delegar autoridad y responsabilidad.

2.4.2 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

La importancia de la dirección se fundamenta en la capacidad que se tienen los gerentes para coordinar todo el recurso humano, motivándolo para que entreguen todo de sí en beneficio de la empresa. En gran medida la capacidad directiva de un gerente (es decir su capacidad de motivar, de influir en ellos y de comunicarse con ellos) determinara la adecuada dirección de la empresa.

¹¹Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.

2.4.3 PAUTAS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las siguientes son algunas pautas generales, mediante las cuales se puede lograr una adecuada dirección:

- Mostrar interés por las personas de la empresa, tratándolas con el respeto que se merecen como seres humanos.
- Ser estricto en cuanto a los principios, pero flexible en cuanto a los procedimientos.
- Inculcar en cada una de las personas el conocimiento y la claridad de los objetivos de la empresa y de su trabajo en particular.
- Utilizar adecuadamente la capacidad y el poder de liderazgo.
- Crear y mantener un buen nivel de comunicación en la empresa.
- Impulsar el progreso y desarrollo de todos los miembros de la empresa.
- Consultar, preguntar, participar y delegar.
- Tener siempre presente que el principal recurso de la empresa es el humano y como tal debe ser tratamiento preferencial.

2.4.4 COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.4.4.1. Toma de Decisiones.

En el pasado, se pensó que era suficiente poseer habilidades para influir a través de la comunicación en el ejercicio del liderazgo; sin embargo, muchos desaciertos estuvieron asociados con la calidad de decisiones. Los rendimientos en la mayoría de dirigentes se originan en una pobre habilidad para la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones involucra aspectos como la importancia, los ingredientes, las características. Los principales problemas, criterios, situaciones y etapas típicas a seguir. A continuación se presenta en forma

esquemática una descripción de las variables involucradas en el estudio y el proceso de toma de decisiones, las que inciden en la efectividad administrativa.

La responsabilidad más importante del administrador o gerente es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cual sea la decisión es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización. Esto se puede realizar a través de cualquiera de las siguientes herramientas.
 - Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - Análisis marginal.
 - Análisis costo efectividad.
4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios. La

experiencia, experimentación y la investigación con que se cuenta son clave para elegir entre las alternativas.

5. Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

2.4.4.2. Comunicación

“Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción”.¹²

De acuerdo a la dirección anterior la comunicación es el proceso por medio del cual podemos expresar nuestros sentimientos, emociones, puntos de vista, opiniones por medio de las palabras, señas, símbolos, etc.

Desde el punto de vista de la administración, la comunicación considera como el sistema nervioso de la empresa, ya que es el motor que impulsa todas las acciones que diariamente se realizan en ella y es un proceso por medio del cual influyen las informaciones en la empresa para que las actividades se realicen como fueron planeadas y así poder obtener los objetivos propuestos.

La importancia de la comunicación radica en lo siguiente:

- Permite el intercambio de ideas entre los ejecutivos y los trabajadores.
- Transmite información mediante una estructura jerárquica.
- Facilita la administración dentro de la empresa.
- Cubre el campo de las relaciones entre la gerencia y el trabajador.
- Evita los malos entendidos y los problemas entre el personal a través de una información adecuada.

¹²Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.

- Influye directamente en la afectividad de las actividades que realizaban los trabajadores.
- Ayuda a la actividad organizada dentro de la empresa.
- Mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional.

2.4.4.3. Motivación

Es lograr que el personal experimente el sentido de pertenencia en la empresa, que ubique el salario como un medio para satisfacer sus necesidades y el trabajo como la oportunidad y la realización de sus potencialidades. En otras palabras, la motivación es el comportamiento espontáneo de las personas, lo cual las induce a realizar sus actividades con toda su voluntad y conscientes de lograr un objetivo.

Goethe decía “Trate a las persona como ellas son, como a ellas nunca las habían tratado y se lo sueñen, trátelas como debería de ser y esto contribuirá a desarrollar al máximo su potencial”.

En una empresa el comportamiento humano depende de factores internos como la motivación, por esta razón es de vital importancia que los gerentes tomen en cuenta algunas pautas generales para una motivación efectiva, entre los cuales se tienen:

- Los gerentes deben conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar las de los demás.
- Los gerentes deben reconocer que los empleados poseen diferentes habilidades y destrezas.
- Las recompensas deben de relacionarse con el desempeño, no con la antigüedad ni con otras consideraciones que no se basan en los méritos.
- Los gerentes deben de permanecer en estrecho contacto con los empleados y resolver los problemas según vayan presentándose.

En resumen, puede decirse que para que exista una buena motivación se deben de tener claro los objetivos tanto de la empresa como de las personas que laboran en ella y cuanto más cercano estén, empresa-empleado, habrá más.

2.4.4.4. Liderazgo

Es la capacidad que deben de tener los gerentes para influir sobre las personas, para que de una manera voluntaria realicen el trabajo que les corresponde. El líder debe de ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y al mismo tiempo deseos de trabajar bajo su dirección.

La esencia del liderazgo es “el carácter, la esencia del carácter es la integridad, pasión, curiosidad, audacia y una visión inspiradora, ya que sin esta visión un líder no sabe que desea lograr ni cómo lograrlo”.¹³

Existen diferentes tipos de liderazgo estos dependen de cómo se utiliza su autoridad, donde aparecen dos tendencias dentro de las cuales se pueden enmarcar todos los líderes.

- El líder orientado hacia la producción al cual solo le interesa producir para alcanzar los objetivos se torna deshumanizado e incomprensivo.
- El líder orientado hacia el ser humano, este se preocupa por sus subalternos prioritariamente aun descuidando la producción.

Dentro de estas dos tendencias del liderazgo, se enmarcan los cinco estilos característicos de dirección.

2 Líder Autocrático: es un líder orientado hacia la producción, sus palabras son órdenes y no hay derecho a opinar o contradecir, exige a que se haga lo que él dice y nada más. Si

¹³Samayoa, Claudia “Gerencia y Liderazgo”. Publicación de El Diario de Hoy, El Salvador.

se logran los objetivos hay recompensa (por lo general en dinero), sino se logran viene el castigo, la suspensión o el despido aun sin analizar las causas por las cuales no se lograron dichos objetivos.

- Líder Benevolente Autoritario: al igual que el líder autocrático dan órdenes, pero los subordinados tienen cierta libertad para comentarlas. Se les da cierta flexibilidad para que cumplan sus obligaciones, pero con límites y con procedimientos rigurosamente prescritos se recompensa a quienes alcancen las metas o las rebasen.
- Líder Facilista. Le da muy poca importancia a su poder ya que depende de las decisiones de sus subordinados para fijar sus propias metas y la forma de lograrlas. Por lo general, descuida la producción, el cual se preocupa en lograr un buen ambiente y armonía entre su personal.
- Líder Democrático o Participativo. Es el tipo de líder ideal puesto que está en el medio de las dos tendencias ya vistas. Tiene en cuenta tanto la producción como el bienestar y el buen ambiente de su personal, no toma decisiones solo, las consulta con sus subordinados al mismo tiempo que los motiva para que participen en discusiones y aporten ideas y puntos de vista que faciliten la toma de decisiones.
- Líder Situacional. Es aquel que dirige de acuerdo a la situación en que se encuentre, por lo tanto, en una situación donde se necesiten decisiones rápidas optara por un estilo autocrático.

Cabe señalar que no existe un tipo específico definido de liderazgo para dirigir a las empresas, sino más bien se dirige a las empresas combinando los diferentes tipos que existen.

2.4.4.5. Supervisión

La función de supervisora como elemento de la dirección se encarga de verificar que todas las actividades planeadas sean ejecutadas tal y como se ordenaron, se puede mencionar que la supervisión es una labor específica de aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino solo a personal operativo.

2.5 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Es la fase final del proceso administrativo de recursos humanos que realiza un control adecuado de todo lo planteado, organizado y dirigido respecto al personal de la empresa, al mismo tiempo controla las posibles desviaciones en las actividades dentro de ella.

2.5.1 DEFINICIÓN DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

Proceso que se utiliza para monitorear las actividades realizadas por el personal, para comprobar si se ajustan a lo planeado y así poder corregir las fallas o desviaciones.

En otras palabras, puede decirse que es una actividad continua y progresiva que se da durante todo el tiempo de preparación y ejecución del plan de acción propuesto por la empresa para determinar si se está trabajando de acuerdo a lo planificado.

2.5.2 IMPORTANCIA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

Es importante porque controla y analiza las distintas funciones de personal que permiten mantener a los empleados de la empresa dentro de una serie de etapas o técnicas administrativas utilizadas y orientadas a mantener en buen estado de ánimo al recurso humano.

Se considera un requisito esencial para delegar autoridad; así mismo para lograr de manera eficiente la evaluación del desempeño donde a través de este se determinan las acciones y el

registro de personal que permiten controlar la asistencia, disciplina, permisos y otros, como también las estadísticas del personal.

Además de cuando se corrigen las desviaciones se debe considerar el costo, el tiempo invertido, la experiencia adquirida y sus respectivos criterios para el mejor control de sus trabajadores en el desempeño de sus labores.

2.5.3 FORMAS DE CONTROL

Entre las principales se tienen las siguientes:

- a) **Observación Personal:** se refiere a una inspección personal al lugar donde se está realizando la actividad a controlar, permite emitir un juicio muy acertado acerca de lo observado.
- b) **Informes Verbales:** se obtienen informes verbales acerca de lo que está ocurriendo en la empresa, con este tipo de control no queda registro escrito de lo informado.
- c) **Informes Escritos:** los trabajadores presentan un reporte escrito de todas las actividades realizadas por ellos en un determinado tiempo.
- d) **Informes Estadísticos:** permiten conocer el número de unidades producidas, la mano de obra utilizada, la materia prima consumida, las unidades vendidas, etc., en un periodo determinado.

2.5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una de las tareas que todo gerente o jefe debe considerar para evaluar el rendimiento de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades, ya que es una fuente de información muy valiosa y puede ser muy útil en lo referente a mejorar el desempeño mismo

de los trabajadores, para determinar compensaciones, identificar problemas y saber qué acciones tomar en ese caso de desviación.

2.5.4.1 Definición De La Evaluación Del Desempeño.

“Es el proceso de determinar, en forma más objetiva posible, como ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto”.¹⁴

Es el proceso que proporciona toda la información necesaria al contratar y ubicar a los empleados, demostrando un buen rendimiento y desarrollo en el cargo, así como también sus habilidades, cualidades, capacidad y destrezas, el cual le permite a la empresa tomar decisiones en cuanto al aumento de sueldo y ascenso a los empleados.

2.5.4.2 Importancia De La Evaluación Del Desempeño.

La evaluación del desempeño es importante ya que por medio de ella se analizan y controlan las responsabilidades, el rendimiento y el potencial de desarrollo de los empleados con el cargo, además proporciona una descripción confiable y exacta para el desarrollo de sus objetivos, el cual debe estar directamente relacionado con el puesto.

Para que toda evaluación tenga validez deberá estar relacionada con el puesto, debe ser medible y que se pueda verificar. Para medir la labor de los empleados es necesario contar con estándares los cuales constituyen el parámetro de medición ya sean objetivos o subjetivos, donde el supervisor debe conservar su imparcialidad y tomar en cuenta todos los elementos que puedan ocasionarse en la evaluación del desempeño.

¹⁴Wether, William B. Admón. De RRHH El Capital Humano de las Empresas. Sexta Edición.

2.5.4.3 Objetivos De La Evaluación Del Desempeño.

Para el mejoramiento de los resultados del recurso humano, se deben considerar los siguientes objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa (capital humano) y cuya productividad pueda desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administrar.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa, tomando en cuenta tanto los objetivos del empresario como los del trabajador.

2.5.4.4 Métodos De Evaluación De Desempeño

Para evaluar el desempeño de los empleados en el trabajo, existen métodos que varían en calidad, complejidad, etc., a continuación, se mencionan los de uso más común en nuestro medio:

- 2 Escala de Puntuación: consiste en una evaluación objetiva con respecto al desenvolvimiento de los empleados, cuya escala deben ir de abajo hacia arriba (de menor a mayor), en cuanto al remordimiento, donde el evaluador deberá asignarles los valores numéricos que permitan la obtención de varios cálculos.
- 3 Lista y Verificación: el evaluador es el responsable de otorgar la calificación seleccionada sobre el desempeño y rendimiento del empleado, además suele ser también el supervisor inmediato para la asignación de los puntos de acuerdo a la importancia de las actividades a ejercer en la empresa.

- 4 Verificación de Campo: este tipo de método se emplea en aquellos puestos donde la evaluación del desempeño se basa en exámenes de conocimientos y habilidades del empleado, teniendo en cuenta la participación necesaria de uno o más de ellos, así mismo como de la unidad de recursos humanos.
- 5 Evaluación en Grupo: este método se refiere a la comprobación del desempeño entre el empleado y sus compañeros de trabajo en relación al puesto, estableciendo diversas categorías para evaluarlos, en este sentido la escala a utilizar es de mejor a peor.

2.5.5. ACCIONES DE PERSONAL

En toda organización el elemento más valioso con que se cuenta es el recurso humano, así como poder mantener las relaciones interpersonales y el aporte colectivo, para el logro de los objetivos propuestos por la empresa. En todos los niveles jerárquicos, los dirigentes desde el que es el presidente hasta los jefes pretenden lograr las actividades de la empresa directamente de terceras personas en el desempeño de sus labores, pero eso se lograra procurando mantener en condiciones adecuadas al trabajador, demostrándoles satisfacción y agrado, a la vez que ellos se sientan entusiastas con la entidad.

Para que toda empresa logre los objetivos que se propone es necesario que se coordinen y ordenen con efectividad sus labores con ayuda del recurso humano, esto trae como consecuencia, el registro llamado “acciones de personal”. Ya que esto implica que todo trabajador deberá realizar sus tareas manteniendo sus relaciones internas mediante deberes, disciplina, derechos y responsabilidades en el desarrollo de sus actividades.

Es muy necesario dirigir y canalizar la fuerza laboral para poder garantizar la aplicación de los objetivos, políticas y procedimientos que afecten la vida del trabajador dentro de la

empresa y así poder equilibrar las necesidades tanto individuales como colectivas de los empleados.

2.5.5.1. Definición De Acciones De Personal.

Es un sistema administrativo y legal, que ordena, coordina y estructura las políticas, normas y procedimientos que la empresa se ha propuesto alcanzar con apoyo del trabajador, viéndose afectada la vida de este en su relación laboral con la institución a la que presta sus servicios.

2.5.5.2. Importancia De Acciones De Personal.

La acción de personal es importante para el control de hombres y mujeres que trabajan en la empresa conociendo así la capacidad y energía física mental de los empleados como la buena voluntad de poder trabajar en equipo para hacer frente a la competencia, tecnología y a los costos que cada vez son mayores, ya que si no se aprovechan se convierten en inversiones, el cual constituyen traslados innecesarios, nombramientos inadecuados, desperdicios financieros tales como gastos en equipo productivo, gastos en contratar y adiestrar personal y gastos en horas extras.

2.6 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de los recursos humanos es la unidad que más cambios ha experimentado. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre “Unidad” ha cambiado. En muchas organizaciones la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por Gestión Del Talento Humano.

El objetivo básico que persigue la función del departamento de recursos humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con las estrategias de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos

recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la administración de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

2.6.1 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Dada la actividad importante que cubre la unidad de recursos humanos, se lo ubica en el primer nivel de la escala jerárquica como unidad de servicio y asesoría. Muchas veces cuando se ubican otro nivel no se le da la importancia que se merece por lo que las recomendaciones o asesorías que haga no se cumplen por no tener autonomía.

Por otra parte, su papel de staff se concentra en determinar los lineamientos dictados por la administración superior y en aquellos aspectos de funcionamiento que se refiere al personal.

De acuerdo a la autoridad que se ejercen una organización está puede clasificarse en tres tipos: De línea, staff y funcional. La autoridad de línea es la que ejerce sobre los subordinados en cadena de Mando y no horizontalmente sobre las personas de los demás departamentos de la

estructura organizativa. La autoridad de staff es la que proporciona ayuda, asesoría, consejo o servicio a otros, por lo que no tiene derecho para emitir o dirigir órdenes, ya que solamente deberá proporcionar la información necesaria y autorizada. Mientras la autoridad funcional es aquella que emite órdenes a la ejecución de una función en particular, ya sea sobre el personal de otros departamentos de la empresa.

Considerando y analizando todo lo anterior a la unidad de recursos humanos me corresponde el derecho de coordinar y hacer cumplir tanto las políticas como los procedimientos de su área, por otro lado el gerente de la unidad ejerce los tres tipos de autoridad, para el caso el encargado de la unidad especializada de recursos humanos tiene que ejercer autoridad funcional sobre otro jefe y sus subordinados, el autoridad de línea sobre los empleados del propio departamento, finalmente la autoridad de staff tiene que asesorar al gerente general, consejo directivo y los niveles operacionales en todas aquellas actividades interrelacionadas con los trabajadores.

2.6.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. **Gestión y administración del personal:** consiste en planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna, entre otras tareas.
2. **Reclutamiento y selección de personal:** La búsqueda del candidato ideal para cada puesto de empleo, siguiendo ciertas pautas:
 - Conseguir una base de CV para poder seleccionar candidatos

- Realizar pruebas de selección: Que validen las aptitudes y actitudes de cada candidato según el puesto para el que vaya a ser seleccionado. Se puede realizar todo desde la propia empresa o recurrir a una empresa externa como una ETT o consultoría de Recursos Humanos que nos den apoyo en el proceso. Se puede abrir un proceso de selección interno (promoción entre los empleados de la empresa) o externo (buscar nuevos trabajadores).
- Acogida del nuevo empleado: Una vez seleccionado el candidato que pasará a formar parte de la empresa, hay que llevar a cabo el plan de acogida e incorporación de nuevos trabajadores para que se adapten adecuadamente al puesto.

3. Planes de carrera y promoción profesional: el desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera; programas en los cuáles las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización.

4. Sistemas de retribución y recompensas: Si procede, al área de Recursos Humanos también le corresponde el diseño de sistemas de retribución que premien el esfuerzo de los trabajadores con mayor rendimiento o mejores resultados. Esto se logra dentro de un marco de políticas de incentivos. Actualmente es uno de los motores de rendimiento en muchas empresas, no necesariamente centradas en las ventas directas, y desde ya se proyecta como una de las tendencias a futuro en lo que se refiere a la gestión del talento humano y la gestión de empresas en general.

5. **Formación:** La formación de los trabajadores permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además de la adaptabilidad a los cambios, la empresa debe facilitar formación para la tarea específica que se ha de realizar dentro de la misma en función de sus objetivos y planes.
6. **Evaluación del desempeño y control del personal:** desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.
7. **Clima y satisfacción laboral:** es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar.
8. **Beneficios Sociales:** Consiste en tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores. No existe una normativa explícita al respecto, sino que cada compañía decide si se ofrecen o no y en qué condiciones. Hablamos de temas como: Seguro médico privado, servicio de guardería, ticket restaurant...
9. **Prevención de riesgos laborales:** el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.
10. **Planificación de la nómina:** Conocer las necesidades reales y futuras de la empresa e ir adaptando el personal a las mismas.

2.6.3 ELEMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.¹⁵

I. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RR.HH. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

III. Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente

IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

¹⁵Davis Keith, Werther William, Administración de Personal y Recursos Humanos, México: Ed McGraw-Hill, 1991

VI.Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RRHH.

VII.Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de recursos humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de gerencia de recursos humanos. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gerencia de recursos humanos. Por último, se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

CAPITULO III:

CREACIÓN Y EVOLUCION DE LA COOP-1 DE R.L.

CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA DE LA COOP -1 DE R.L

En este capítulo se da a conocer una reseña de la historia de las cooperativas a nivel mundial a partir del surgimiento de estas, y de manera particular la historia de la ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y SERVICIOS DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (COOP-1 DE R.L) y se detalla la estructura organizacional de la misma y se detallan las normas por las cuales se rigen las cooperativas en el país y así analizar si la Coop-1 rige sus políticas de personal según las leyes vigentes.

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS COOPERATIVAS.

En este apartado se da a conocer el origen de éstas, se plantea como han evolucionado a través del tiempo, de forma global y en el territorio nacional de forma más concreta en el caso de la Coop-1.

3.1.1 BREVE HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS EN EL MUNDO.¹⁶

Los primeros registros de una cooperativa existentes proceden de Fenwick (Escocia), donde, el 14 de marzo de 1761, en una casa apenas amueblada, las hilanderas empezaron a vender con descuento el contenido de un saco de avena en la habitación delantera recién encalada de John Walker, formando la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick.

Hay muchos datos que confirman que las cooperativas empezaron a funcionar como pequeñas organizaciones comunitarias en Europa occidental, Norteamérica y Japón a mediados del siglo XIX. Pero los Pioneros de Rochdale son considerados generalmente los precursores de las sociedades cooperativas modernas y los fundadores del movimiento cooperativista en 1844.

¹⁶<https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>

Los Pioneros de Rochdale son considerados los precursores de las sociedades cooperativas modernas y los fundadores del movimiento cooperativo.

- Los Pioneros De Rochdale

En 1844, un grupo de 28 artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de la localidad de Rochdale, en el norte de Inglaterra, establecieron la primera empresa cooperativa moderna la “Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale”. Los tejedores tenían unas condiciones de trabajo miserables y unos salarios bajos, por lo que no podían pagar los elevados precios de los alimentos y artículos domésticos. Pensaron que, reuniendo sus escasos recursos y trabajando juntos, podrían acceder a los bienes de consumo básicos a bajo precio. En un principio, solo había cuatro productos a la venta: harina, avena, azúcar y mantequilla.

Los Pioneros decidieron que era hora de que los consumidores fueran tratados con honestidad, transparencia y respeto, que debían participar de los beneficios según su contribución y que debían disfrutar del derecho democrático a tener algo que decir en el negocio. Cada cliente de la tienda se convirtió en miembro de la cooperativa, que despertó un gran interés en el negocio. Al principio abría solo dos noches por semana, pero al cabo de tres meses, el negocio había crecido tanto que funcionaba cinco días a la semana.

Un modelo cooperativo independiente desarrollado en Alemania por Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Franz HermannSchultz-Delitsch. Raiffeisen y Schultz-Delitsch crearon las primeras cooperativas de crédito en 1862. Desde entonces el modelo ha crecido, expandiéndose a otros sectores, y ha inspirado el desarrollo de las cooperativas financieras en todo el mundo.

3.1.2 BREVE HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.¹⁷

Es a finales del siglo XIX, en donde el papel del Estado empieza a tomar fuerza, siempre dentro de una concepción liberal, jugando como pieza importante tanto en la vida económica, social, política y jurídica del país, en donde promulga a principios del siglo XX, las primeras normas legales que regulan la creación y funcionamiento de las cooperativas, siendo así que en el año 1904, se institucionalizan las cooperativas, en el código de comercio, en un apartado el cual denominan “De las Sociedades Cooperativas”, es trascendental analizar este punto con sigilo, ya que podemos advertir, que a las asociaciones cooperativas, no las quisieron conceptualizar como lo que son, con los principios generalmente aceptados incorporados la mayoría de ellos por los Pioneros de Rochdale, tales como: el esfuerzo propio, la ayuda mutua, democracia, libertad, adhesión voluntaria, ausencia de lucro, entre otros..., procuraron darle una finalidad distinta a la de ellas, es decir, las marcaron en el Código de Comercio concediéndoles pues la finalidad de las sociedades mercantiles fue esto una forma sutil de negarle a las cooperativas, su naturaleza, su esencia, ya que los sectores oligarcas las consideraban atentatorias contra el orden preestablecido.

En 1904 se organiza la primera cooperativa, integrada por un grupo de Zapateros, conocida como “Cuesta de Palo Verde”, en San Salvador. En 1917, se organiza la Cooperativa de la “Sociedad de Obreros de El Salvador” federada con fines de Ayuda Mutua, Ahorro, Moralidad, Educación y Beneficencia. No reservando manifestar que es aproximadamente en 1930, que se alza una Insurrección obrero, campesina, indígena, la cual fue opacada por el Gobierno de Turno, con un número de fallecidos de 32,000, quienes pretendían organizarse en

¹⁷ <https://es.scribd.com/doc/20835498/Ensayo-Historia-de-Las-Cooperativas-en-El-Salvador>

Cooperativas para minimizar la pobreza y la falta de trabajo en esa época, es así como se debilita el movimiento cooperativo con la derrota de la insurrección y la posterior represión.

A pesar del contexto desfavorable al que se enfrentaba el pueblo salvadoreño, éste insistía en la creación de cooperativas, apareciendo en 1938 en base al Código de comercio de 1904, la fundación de la Cooperativa Algodonera, debido a la situación crítica de los agricultores dedicados a la producción de algodón, se crea esta cooperativa algodонера de Responsabilidad Limitada; en la cual se habían organizado cooperativas de productores medianos y grandes cuyo fin era la obtención de lucro.

El Salvador, tienen sus raíces las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la década de los cuarenta, las cooperativas ya no se constituyen en cooperativas de producción, sino de ahorro y créditos y están dirigidos a pequeños y medianos propietarios, orientadas a competir con las organizaciones de carácter sindical, y es a partir de 1940, que el Estado toma como prioridad el fundar cajas de créditos rurales, organizándose la Primera Caja de Crédito Rural el veinte de Octubre de 1940 en Izalco con un capital inicial de cuatrocientos colones; las cuales, más tarde vienen a integrar la Federación de Cajas de Crédito de 1943 por el amparo de la ley de Crédito Rural, surgiendo esta Federación el 10 de febrero de 1943.

Tenemos a bien decir que el papel del Estado en estos dos casos fue fundamental con el nacimiento y desarrollo de este tipo de Cooperativismo, puesto que hasta la misma Ley de Crédito Rural del 43, contempla que es un deber del Estado fomentar el desarrollo de Sociedades Cooperativas y de las Instituciones de Crédito con el fin de evitar la usura; buen proyecto el que sostenía dicha ley, acerca de la finalidad de evitar este tipo de abuso como lo es la usura, está de más recordar que Marco Parció Catón, el antiguo político, militar,

moralista y agrónomo de los años 234-149 A.C., denunciaba la usura como una práctica criminal, y sostenía que el usurero desde el punto de vista social, era más peligroso que el ladrón mismo.

3.1.3. HISTORIA DE LA COOP—1 DE R.L.¹⁸

Al hablar de evolución partimos de la sentencia de que nada permanece estable, todo cambia, COOP-1 no ha escapado de esta premisa y ha sufrido cambios que la han llevado a ir mejorando cada día hasta ser considerada la cooperativa N° 1 a nivel nacional.

Retrocediendo en el tiempo, allá por el 16 de octubre de 1964, once humildes personas, vendedoras del Mercado N° 1 de Santa Ana, se reunieron con el propósito de escapar de los agiotistas de esa época, dando los primeros pasos para integrar grupos solidarios. Empezaron ahorrando ₡0.25 diario como base de su capital social con una cuota de ingreso de ₡1.00, instalándose en la oficina del Mercado Municipal N° 1. Promovieron actividades económicas como los cuchubales, rifas, promoviéndose con esto el ahorro, el capital social y motivando la incorporación de nuevos miembros fortaleciendo la fe y confianza en el proyecto.

Se suscribió ante el INSAFOCOOP el 23 de febrero de 1965 y luego se procedió a celebrar la primera asamblea y a la formación de cuerpos directivos, nombrando como Administrador al señor Álvaro Luna Blanco.

En 1968, COOP-1 funcionaba con cuatro empleados: Jefe de Oficina, un Cajero, un Asesor de Créditos y un Colector, limitado mobiliario en sus oficinas ubicadas en el tercer piso del

¹⁸<https://docplayer.es/18251888-Historia-de-coop-1-de-r-l.html>

Banco Salvadoreño del Edificio García Rosy. En el año de 1985 se inauguró local propio ubicado en la 10ª avenida sur entre 3ª y 5ª calle poniente.

El impacto alcanzado por COOP-1 en Santa Ana, fue trasladado a la Ciudad de Chalchuapa, donde se estableció una filial, para satisfacer las necesidades de la comunidad, la cual se inauguró el 1º de mayo de 1973, siendo cambiada su razón social por la de Asociación de Señoras del Mercado N° 1, por Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito del Mercado Municipal de Santa Ana de R.L. En esta época ya contaba con cuerpos directivos bien establecidos y con muchas personas dinámicas que deseaban servir a su cooperativa.

En el año de 1978 se alquiló un local para oficinas y almacenamiento de azúcar, situada en la 1ª calle oriente de esta ciudad, pagando una cuota mensual de ₡150.00. En 1987 se modificaron los estatutos y se cambió su razón social de Asociación Cooperativa de Ahorro, crédito de las Señoras del Mercado Municipal N° 1 de R.L. Por Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Servicios de los Mercados de Occidente de R.L.

El 12 de junio del año 2000 se iniciaron los trabajos de remodelación de su nuevo local ubicado en la 10ª avenida sur entre 3ª y 5ª calle poniente, el cual fue inaugurado el 9 de diciembre de 2000 facilitándole mayor comodidad a los asociados durante sus trámites.

Como parte del plan de expansión se proyectó la apertura de una Ventanilla de Servicios en la ciudad de Sonsonate, haciéndose realidad su inauguración el 29 de septiembre de 2002. La ventanilla de servicios fue ubicada en la Avenida Flavián Mucci, local No 2-2, frente al costado nororiente de la Iglesia Catedral. En marzo de 2006 se inicia la remodelación del edificio de la sucursal de Chalchuapa ubicada en la 2ª calle oriente N° 3, trasladándose temporalmente a la 4ª calle poniente y 1ª avenida sur, Chalchuapa.

Es innegable el crecimiento y desarrollo que ha experimentado COOP-1 a través de sus 43 años de vida, pero esto no ha sido obra de la casualidad, sino el producto del esfuerzo de sus dirigentes, quienes en cada periodo de su gestión han puesto de manifiesto su voluntad de trabajo, su esfuerzo y su tiempo en beneficio de la cooperativa, todo ello sumado al trabajo de la parte operativa, la confianza y el espíritu cooperativista de cada uno de los asociados que con sus aportaciones, sus ahorros, sus préstamos, y toda ayuda que la cooperativa les ha demandado.

También ha tenido su influencia el concurso de un factor decisivo como es la organización o estructura de la cooperativa que ha permitido la asignación de funciones y la ejecución de tareas para el logro de un solo objetivo. COOP-1 cuenta con el respaldo Institucional a nivel nacional del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), La Federación de Cooperativas de Ahorro, Crédito de El Salvador (FEDECACES), y a nivel regional y mundial de la Confederación de Cooperativas de Centro América y del Caribe (CCC-CA), La Confederación Latinoamericana de cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), La Alianza Internacional de Cooperativas (ACI) y El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOOCU). COOP-1 es miembro fundador de la única Cooperativa de seguros de El Salvador (SEGUROS FUTURO AC de R. L.).

3.2 ESTRUCTURA DE LA COOP-1 DE R.L.

La creación de dicha cooperativa y su estructuración están regidas y detalladas en sus Estatutos, los cuales se justifican su razón de ser, detallan objetivos y otros conceptos que son necesarios para su debido funcionamiento.

“Esta Cooperativa está constituida bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, de Capital Variable y número ilimitado de asociados: que se denominara “ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y SERVICIOS DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” y se abreviara Coop-1 de R.L.; en estos estatutos se le llamara la Cooperativa. Podrá identificarse con marcas y/o logotipos de su propiedad debidamente inscritos”.¹⁹

La actividad principal de la Cooperativa está regulada por una serie de principios como:²⁰

- Libre adhesión y retiro voluntario.
- Organización y control democrático.
- Interés limitado al capital.
- Distribución de excedentes en proporción a las operaciones realizadas por cada asociado con la asociación cooperativa.
- Fomento de la educación cooperativa.
- Fomento de la integración cooperativa.

3.2.1 FILOSOFÍA DE LA COOP-1 de R.L.

Somos una empresa cooperativa con más de 51 años de experiencia en la intermediación financiera, nuestra finalidad no el lucro, sino satisfacer las necesidades y proyectos financieros de nuestros asociados, sus familias y comunidad en general.

Proveemos a nuestros asociados servicios de ahorro y crédito de calidad diseñados especialmente para suplir sus necesidades financieras.

⁴ ESTATUTOS ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y SERVICIOS DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “COOP-1 DE R.L.”

⁵ ESTATUTOS ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y SERVICIOS DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “COOP-1 DE R.L.”

Nuestro fin es procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento socio económico y cultural de nuestros asociados y de la comunidad a través de la gestión democrática y distribución de bienes y servicios.

3.2.1.1 Misión De Coop-1 De R.L.

“Somos una cooperativa que brida soluciones financieras a los asociados y su grupo familiar”.

3.2.1.2 Visión De Coop-1 De R.L.

“Ser la cooperativa líder en el mercado financiero regional con altos estándares de excelencia”.

3.2.1.3 Valores Coop-1 De R.L.

Son virtudes que promueve la cooperativa con el fin de buscar un bienestar que ayude a todos los miembros de la asociación u organización. La Cooperativa se fundamentara en los siguientes valores.

- Ayuda mutua.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.
- Honestidad.

3.2.1.4 Política De Calidad De La Coop-1 De R.L.

Garantizar que los productos financieros satisfagan las expectativas de nuestros asociados, mediante un equipo de trabajo con vocación de servicio, basado en los siguientes principios.

- Integridad Personal

Con expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.

- Productividad Y Transparencia

En nuestro trabajo y en el empleo de los recursos disponibles.

- Creatividad E Innovación

Como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.

- Comunicación

Sencilla, precisa, personalizada y oportuna.

3.2.1.5 Objetivos Estratégicos De La Coop-1 De R.L.

Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad. Los objetivos fundamentales de la Cooperativa son:

- a) Fomentar el ahorro sistemático.
- b) Conceder préstamos a intereses razonables.
- c) Procurar educación cooperativa a sus asociados y a los hijos de éstos.
- d) Apoyar proyectos comunitarios, previo análisis del Consejo de Administración.
- e) Crear otros servicios que beneficien a sus asociados y a la comunidad.

3.2.1.6 Importancia Económica Y Social

El giro principal de COOP-1 de R.L. es financiero, nos desarrollamos en el sector de Ahorro y Crédito, siendo nuestra actividad principal el captar recursos de nuestros asociados y prestar ese recurso a aquellos que lo necesitan. Todo ello con la responsabilidad y confiabilidad que nos caracteriza.

3.2.1.7 Estructura Organizativa De la Coop-1 de R.L.

Asamblea General de Asociados

Es la máxima autoridad de la cooperativa, está compuesta por los asociados hábiles, en esta se toman acuerdos que son obligación para los cuerpos directivos cumplirlos según su dictamen en asamblea, adicionalmente la asamblea nombra a los miembros directivos los cuales regirán la cooperativa por tres años con derecho a tres años más si son reelegidos. Se realiza de forma ordinaria una vez al año, en la cual los cuerpos directivos informan los resultados obtenidos en el periodo analizado.

Organismos de Dirección y Fiscalización

Consejo de administración y junta vigilancia, el primero es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la asamblea general de asociados, está constituido por siete miembros propietarios y tres suplentes. Junta de vigilancia supervisa y fiscaliza todas las actividades de la cooperativa está constituida por cinco miembros propietarios y dos suplentes. En ambos organismos los miembros son electos para un periodo de tres años pudiendo ser electos para un periodo más.

Organismos De Apoyo

El consejo de administración, se apoya en distintos comités y comisiones para desarrollar una mejor labor de administración, a continuación, se presentan los comités de apoyo de COOP-1:

- **Comité de créditos:** Es el organismo encargado de estudiar y resolver las solicitudes de créditos presentadas por los asociados

- **Comité de recuperación de mora:** La función de este organismo es la recuperación efectiva de todos los créditos otorgados
- **Comité de riesgos:** Sirve de apoyo al consejo de administración en todas las actividades que conlleven a asumir riesgos en la cooperativa
- **Comité de educación:** Se encargará del desarrollo de programas en educación cooperativa

El consejo de administración podrá crear otros comités o comisiones que considere conveniente con el objetivo de impulsar la labor de la cooperativa hacia los asociados y la comunidad.

3.2.1.8. Ubicación De Las Agencias De La Coop-1 De R.L.

Actualmente la cooperativa está ubicada en cuatro departamentos los cuales son: Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán y San Salvador.


Las agencias de la COOP-1 DE R.L en la actualidad son 5 y están distribuidas de la siguiente manera:

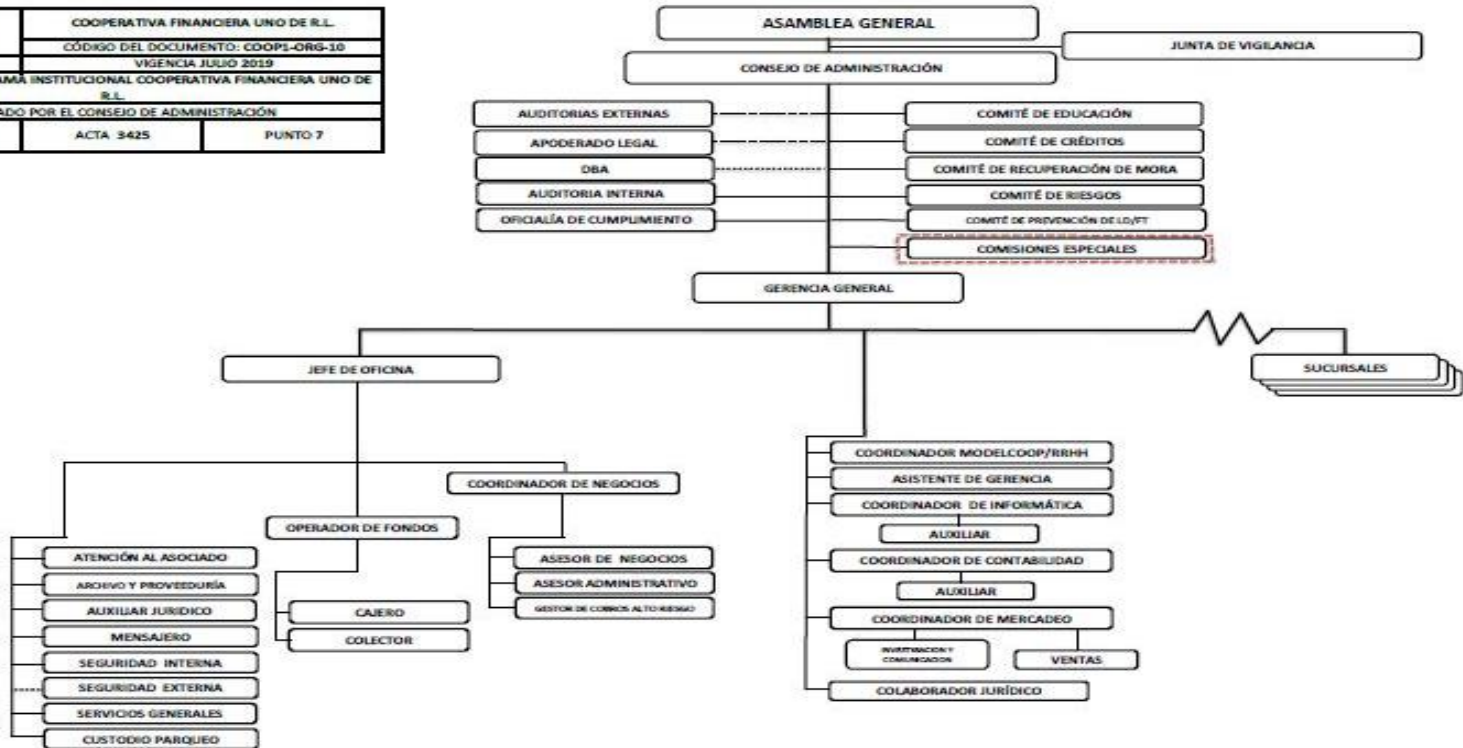
DEPARTAMENTOS	NUMERO DE AGENCIAS
SANTA ANA	2
SONSONATE	1
AHUACHAPAN	1
SAN SALVADOR	1

3.2.1.9 Organigrama De La Coop-1 De R.L.

A continuación se muestra el organigrama de la Cooperativa Coop-1 de R.L., el cual se encuentra vigente desde diciembre de 2018. En éste se ve reflejada la línea jerárquica de la Cooperativa de forma precisa, en donde se muestra como la Asamblea General y el Consejo Administrativo son las máximas autoridades; las cuales solamente se desprenden la Gerencia General para la toma de decisiones referente a cada una de las sucursales con que cuenta a nivel nacional, ya que cada sucursal cuenta con un Jefe de Oficina la supervisión se hace más fácil para la Gerencia General. Por otra parte el organigrama muestra cómo se distribuyen las funciones más importantes del área administrativa entre las que se identifica el área de Coordinador ModelCoop/R.R.H.H. el cual se ubica bajo la Gerencia General quien es su autoridad directa y que se desempeña a lo largo de toda la línea jerárquica maestra sirviendo a todas las sucursales por igual.

ORGANIGRAMA DE LA COOP-1 DE R.L.

		
COOPERATIVA FINANCIERA UNO DE R.L.		
CÓDIGO DEL DOCUMENTO: COOPS-ORG-10		
VERSIÓN 10;	VIGENCIA JULIO 2019	
NOMBRE: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL COOPERATIVA FINANCIERA UNO DE R.L.		
APROBADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
FECHA: 25/07/2019	ACTA 3425	PUNTO 7



3.3 CONTEXTO NORMATIVO DE LA COOP-1 DE R.L.

En El Salvador las cooperativas requieren de leyes y reglamentos que regulen su formación y funcionamiento, por lo que deben cumplir con requisitos legales que las mismas establecen de los cuales se mencionan a continuación.

3.3.1 BASE LEGAL QUE RIGEN A LAS COOPERATIVAS EN EL PAIS.

Se menciona a continuación las leyes que le son de aplicación a las cooperativas de nuestro país:

LEYES QUE SE RIGEN LAS COOPERATIVAS EN EL PAIS.	ARTICULOS.
CONSTITUCION DE LA REPUBLICA	Art. 114
LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	Art. 7, Art. 8, Art. 9, Art. 10, Art. 11 y Art. 12
LEY DE BANCOS COOPERATIVOS Y SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO.	Art. 11, Art. 14 y Art. 148
LEY DE PROTECCION AL CONSUMIDOR	Art. 2 y Art. 19
LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS	Art. 2
CODIGO DE TRABAJO	Art. 17, Art. 18, Art. 23, Art. 58, Art. 59, Art. 177 y Art.197
CODIGO TRIBUTARIO	Art. 86, Art. 107, Art. 114, Art. 120-A y Art. 120-B
CODIGO DE COMERCIO	Art. 19 y Art. 101
CODIGO PROCESAL CIVIL Y MERCANTIL.	Art. 12 y Art. 61
LEY DE AFP (LEY DE AHORRO DE PENSIONES)	Art. 13 y Art. 16
LEY DEL ISSS	Art. 2, Art. 3 y Art. 29

Estudiar los avances de las cooperativas a través del tiempo, específicamente los de la Coop-1 de R.L. dan la pauta para creer que la Cooperativa es una institución que se posicionó en el mercado de una manera sólida y que podría seguir creciendo si se preocupa por ir evolucionando junto al mercado.

Luego de estudiar algunas de las leyes y normativas que la Cooperativa debe seguir para su correcto funcionamiento podemos decir que es una institución financiera que goza de legalidad jurídica y por ende goza de la confianza que sus asociados le otorgan, lo que le genera un compromiso de seguir ofreciendo sus servicios de ahorro y crédito de forma transparente y comprometida para su estabilidad y crecimiento.

CAPITULO IV:

ESTUDIO DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y SERVICIOS DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOP-1 DE R.L).

ESTUDIO DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y SERVICIOS DE LOS MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (COOP-1 DE R.L)

En este capítulo se contempla un análisis sobre el actual funcionamiento de la Coop-1 de R.L. en cuanto a la administración de su personal para realizar un diagnóstico que nos facilite la toma de decisiones y de esta manera llevar a cabo una propuesta eficiente basada en sus recursos y necesidades.

Es por eso que en él se detalla el tipo de estudio desarrollado, los instrumentos para llevar a cabo la investigación, la población en la que está basado el estudio y los análisis de los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación a realizar.

4.1 TIPO DE ESTUDIO DESARROLLADO

El estudio realizado es de tipo Descriptivo Propositivo, por lo que se tiene que:

- Estudio Descriptivo: Buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refiere. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de los fenómenos, suceso, comunidad, contexto o situación.²¹
1. Es de Carácter Propositivo: Ya que busca realizar un proyecto para crear y poner en funcionamiento el departamento de Recursos Humanos logrando con esto una mayor

²¹<https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>

eficiencia en sus procesos y el mejoramiento en la administración de sus recursos humanos, generando así una ventaja competitiva en el mercado.

Por tanto, el trabajo de investigación realizado está orientado al estudio y análisis del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los colaboradores de la Cooperativa Coop-1 de R.L., además de obtener información específica de las actividades que desempeña el personal y buscar una explicación más precisa de los procesos que se desarrollan en cuanto al área de recursos humanos, y así poder preparar una Unidad de Recursos Humanos idónea y así ampliar las estrategias para el funcionamiento eficiente de su personal.

4.1.1 TIPOS DE INVESTIGACION A REALIZAR.

1. Investigación Preliminar: Se realizó para elaborar el anteproyecto de trabajo de graduación y sus distintos elementos.
2. Investigación Bibliográfica: Se efectuó para desarrollar el marco teórico del anteproyecto, que contiene los temas relacionados con los recursos humanos, para lo cual se utilizaron los siguientes medios: Internet, libros de texto, revistas, tesis, folletos y publicaciones.
3. Investigación Estadística: Ya que los elementos a estudiar es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean profundizando en sus puntos de vistas, interpretaciones y significados.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Son aquellas que sirven como testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación las cuales favorecen a obtener información relevante acerca de la institución y su problemática.

Dichas fuentes se clasifican en dos tipos, los cuales se detallan a continuación:

4.2.1 FUENTES PRIMARIAS.

Esta fuente es la que brindó la información más relevante y de manera directa ya que se obtuvo por medio de reuniones con la Coordinadora MODELCOOP/R.R.H.H. quien es la encargada de la administración del recurso humano dentro de la Cooperativa actualmente. Además, dentro de las fuentes primarias se cuenta con la información obtenida a través de cuestionarios y entrevistas dirigidos a los empleados de la Cooperativa, guías de investigación, apuntes de investigación, observación directa entre otros.

4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes secundarias a las que acudimos para obtener información adicional fueron, libros de texto sobre recursos humanos, folletos, tesis sobre temas relacionados, documentos de uso de la Cooperativa, archivos de la misma, la página web y redes sociales de la Cooperativa.

4.3 POBLACIÓN

Para la realización de la investigación se tomaron en cuenta dos tipos de población; la primera compuesta por los empleados a nivel operativo que en su totalidad son 22, estos tienen contacto directo con los usuarios de los servicios que presta la Cooperativa.

La segunda se compone por los empleados a nivel administrativo de la Cooperativa que son en su totalidad 23. Con un total de 45 empleados como población en estudio que desarrollan sus funciones en la casa matriz de la Cooperativa ubicada en Santa Ana.

4.4 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.

Tomando en cuenta las necesidades de la investigación y habiendo estudiado los diversos métodos de medición, se determinó que es el CENSO el más apropiado.

- Censo: Es una técnica que trabaja en toda la población objeto de estudio, en

la cual se realizan observaciones para poder conseguir los datos y posteriormente convertirlos en información que será necesaria para realizar con éxito la investigación.

“El censo comprende el conteo completo de los elementos de una población u objeto de estudio”.²²

4.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas utilizadas para la realización de la investigación son la encuesta, la entrevista y la observación, estas fueron elaboradas con el objetivo de recolectar la información directamente de los colaboradores de una manera objetiva.

La ventaja de llevar a cabo estas técnicas es hacer la investigación mas participativa y lograr que los involucrados se interesen mas por los resultados de la investigación misma.

4.5.1 HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

A continuación se detallan las herramientas que se utilizaron para obtener información de manera estratégica entre los colaboradores de la Cooperativa y la sucursal de la Coop-1 de R.L. agencia Santa Ana.

²²(Malhotra 1997, p.359).

4.5.1.1 Guía de Entrevista.

El mencionado instrumento se utilizó para lograr que la persona entrevistada expresara oralmente su definición personal de la situación y sirvió de apoyo para llevar un orden lógico en los ítems. La entrevista se dirigió a la Coordinadora ModelCoop /Recursos Humanos de la Coop-1 de R. L. la Ingeniera Karla de Cuellar.

3.5.1.2 Cuestionario.

Esta técnica está destinada a obtener los datos de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesan como el objeto de estudio de la investigación. Se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Se elaboraron dos cuestionarios los cuales se proporcionaron a los colaboradores del área operativa y otro al área administrativa de la cooperativa.

4.5.1.3 Guía de Observación Directa.

Consistió en un documento que permitió apreciar directa y atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar la información y registrarla para su posterior análisis. Ya que ésta técnica es fundamental para el proceso investigativo, para el caso de la Coop-1 de R.L. se procuró obtener la mayor cantidad de datos con el objetivo de verificar las condiciones físicas en las que se encuentra la mencionada Cooperativa y así constatar si en la organización se procuran las condiciones óptimas y requeridas de trabajo.

4.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este apartado puede verse a detalle los resultados a partir de la administración de los instrumentos de recolección de datos. En primera instancia se encuentra una entrevista dirigida a la Coordinadora ModelCoop/ Recursos Humanos; en esta se busca conocer a detalle algunos de los aspectos que su función requiere y los criterios utilizados para llevar a cabo sus procesos.

Como segundo punto se detalla el análisis del cuestionario dirigido a los demás colaboradores de la Coop-1 de R.L. Agencia Santa Ana, en esta se hace énfasis en el conocimiento general que poseen los colaboradores sobre el actual funcionamiento del área de recursos humanos de la antes mencionada Cooperativa.

Como último instrumento se presenta la guía de observación la cual se basó en el análisis de los factores físicos en el que desempeñan sus labores los miembros de la Cooperativa, con el fin de conocer si las condiciones mínimas requeridas son las concedidas por la organización y así indagar si su rendimiento a raíz de éstas es el indicado o si éste necesita mejorar.

4.6.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTA A COORDINADORA MODELCOOP/R.R.H.H.

NOMBRE DE COLABORADOR: Karla de Cuellar.

CARGO ACTUAL: ModelCoop/R.R.H.H.

NIVEL ACADÉMICO: Ingeniera Industrial.

OBJETIVO: Conocer el mas a detalle aspectos relacionados a la función que desempeña la Coordinadora ModelCoop/ R.R.H.H. dentro de la Cooperativa Coop-1 de R.L.

31. ¿Cuál es el objetivo principal del desarrollo de sus funciones dentro de la Cooperativa?

Yo no solo me encargo del área de Recursos Humanos, yo veo la parte de la certificación de calidad de la cooperativa, veo lo que es de calidad y auditoria y luego todo lo que tenga que ver con personal desde reclutamiento, selección y contratación, todo el seguimiento del personal y nuevas tareas que están en base al área de Recursos Humanos, por ejemplo la parte de amonestaciones yo no la hacía pero están basadas a las funciones de R.R.H.H.

32. ¿Cuál es la visión de la función que desempeña?

Para mi es realizar un buen proceso, un proceso de calidad y no solo del área de la certificación de calidad sino en todos los procesos.

33. ¿Cuál considera como mayor limitante en el desempeño de su función?

El tiempo, mas que todo hay procesos que no he podido realizar, ya me van a llamar la atención porque no lo he podido hacer.

34. ¿Cómo identifica las necesidades de capacitación del personal?

Se pasa al jefe de oficina un formato anual, se revisan expedientes de la última evaluación se toman los aspectos menos evaluados para que en base a eso cada uno pidiera sus necesidades de capacitación, se les hizo un formulario donde ellos planifican en base a esas necesidades y los jefes las compilan y transmiten la información en un solo consolidado, donde se escogen tres de las más importantes en cada área, hay temas generales y temas específicos por área.

35. ¿Cuánto tiempo invierte en preparar un programa de capacitación?

Un mes dependiendo del tiempo que se tarden en proporcionarles la información.

36. ¿Se auxilia de otra empresa o busca asesoramiento externo para desarrollar los programas de capacitación?

Se contratan capacitaciones externas, no se dan todas internas; algunas sí, por los recursos al ver que otro compañero domine el tema a desarrollar, de lo contrario todas son externas. Se contratan las empresas dependiendo de las ofertas que ellos mandan.

37. Aproximadamente ¿Cuántas capacitaciones realizan al año?

Es difícil decirlo, pero de enero a la fecha se han realizado entre 20 a 30 capacitaciones en diferentes áreas.

38. ¿A qué niveles (administrativo/operativo) o puestos de trabajo capacita con mayor frecuencia?

No es que se capacite con mayor frecuencia solo a uno sino que van surgiendo según la necesidad, por ejemplo el área de protección al lavado de dinero, según la oficina de cumplimiento ellos si necesitan al menos unas cuatro capacitaciones al año exigibles para continuar con su certificación, el área contable igual tiene que cumplir un promedio de horas al año, entonces por lo general ellos son los que se capacitan un poco más, no tanto como el área de ventas que se capacita un poco más que las otras áreas, la parte de atención, hace poco culminaron una consultoría que duró aproximadamente cuatro meses, ahí hubo de todo capacitaciones y todo.

39. ¿Cuál considera que es el mayor beneficio del desarrollo de los programas de capacitación que desarrolla la Cooperativa?

Se obtienen varios porque la gente viene como motivada de la capacitación, a veces hay limitante de echarla a andar.

40. ¿Cómo se retroalimenta la información brindada por el área de R.R.H.H. respecto a los demás colaboradores de la Cooperativa?

En su mayoría, gracias a Dios tienen la confianza se acercan directamente a preguntar, trato de ser accesible con todas las personas.

41. ¿Realizan programas para motivar a los colaboradores?

Si, se hacen charlas y convivios generales.

42. ¿Con que frecuencia evalúa al personal?

A los antiguos de forma anual, a los de nuevo ingreso es al mes.

43. ¿Con que objetivo realiza esas evaluaciones?

Uno es el pago de la indemnización y segundo es el rendimiento

44. Cuando se refiere a la indemnización, ¿A qué hace referencia?

Siempre se indemniza, lo que pasa que de ahí se parte para ver si se espera al vencimiento del contrato o se pone a un periodo de prueba el empleado.

45. ¿Qué proceso le demanda más tiempo?

El de contratación.

46. Si existiera, ¿Qué problema necesita más atención de parte del área?

No le sabría decir, por ejemplo ahorita el de contratación y así dependiendo de la necesidad.

47. Si pudiera mejorar algún proceso ¿Cuál podría ser?

Ahorita estoy trabajando en una política de personal, es una propuesta totalmente nueva, he manejado los procesos que se hacen de una manera diferente a como yo considero que sería lo mejor.

48. ¿Qué observa más, deserción o despidos?

Fíjese que despidos realmente son pocos la cooperativa es una empresa con un nivel de rotación bajo, le puedo decir que por lo menos Santa Ana porque hubo una renuncia tuvo un 1% o 2% de rotación, o sea son bastante estables, tal vez es de decir que para

que tener a un empleado que ya se le llamo la atención y no cumple con sus metas o un empleado que por una oportunidad mejor decide retirarse.

49. ¿Cuál considera debería ser el objetivo principal de su función?

Como tengo funciones principales diferentes, o sea tengo dos áreas completamente diferentes el problema es que la de recursos humanos lo ven solo como un área de contratación y no es así, es más recursos humanos esta para el colaborador, lo malo es que a veces los compañeros confunden eso y dicen sos recursos humanos y tenés que ayudarme, y yo no debo pasar por alto ningún proceso, una política o una instrucción por quedar bien con alguien.

50. ¿Considera necesario establecer un departamento de RRHH?

No fuera malo fortalecerlo un poquito, si de vez en cuando se necesita una persona adicional, hay momentos donde no nos damos abasto, prácticamente yo de recursos no he tocado nada en estos días, pero hay momentos más tranquilos donde se puede trabajar.

51. ¿Cómo cree que éste ayudaría a la Cooperativa?

Si ayudaría, ya estamos como si tuviéramos el área, solo sería de fortalecerla y ver que se quita de otras áreas para incluirlas acá, porque por lo menos con contabilidad que tenemos más comunicación por cuestiones de pagos a veces se atrasa porque no he podido ingresar incapacidades, si hubiera alguien más seria todo más rápido.

4.6.1.1 Resultados Generales De Entrevista Dirigida

De acuerdo a lo mencionado por la Coordinadora ModelCoop/R.R.H.H., se pueden detectar algunas inconsistencias en el desarrollo de las funciones, ocasionadas por la falta de organización y planificación que se tiene en relación al recurso humano, la mezcla de dos

funciones para la persona encargada de ésta y sobre todo la falta de visión al recurso humano por parte de la Cooperativa.

En el desarrollo de la entrevista se pudo observar como la mayor limitante para el cumplimiento de las funciones básicas de esta área son la falta de tiempo por la sobrecarga laboral que requiere llevar esta doble función dentro de la Cooperativa.

No contar con esta área debidamente establecida permite que poco a poco la Cooperativa vaya siendo menos competitiva porque tiene colaboradores trabajando para una empresa que no le exige más allá de lo que se necesita por la falta de canales de distribución de información accesible, planes de capacitaciones y evaluaciones que sean significativas, un clima laboral fortalecido en los valores empresariales y sobre todo la atención a sus necesidades como colaboradores.

Darle independencia al área de otras funciones y la autoridad necesaria a la Coordinadora de esta sería un paso importante ya que se podría prestar atención a las funciones básicas de forma organizada y podría tenerse mayor control sobre esta.

4.6.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A COLABORADORES DE COOP-1 DE R.L.

Para el desarrollo de este instrumento se hizo necesario elaborar dos cuestionarios, uno para el nivel operativo de la Cooperativa y otro para el nivel administrativo ya que hay preguntas mas específicas para el área administrativa. Ya que se tomaron en cuenta a todos los colaboradores se tiene que 22 de ellos son operativos y 23 personas son parte del área administrativa de la Coop-1 de R.L.

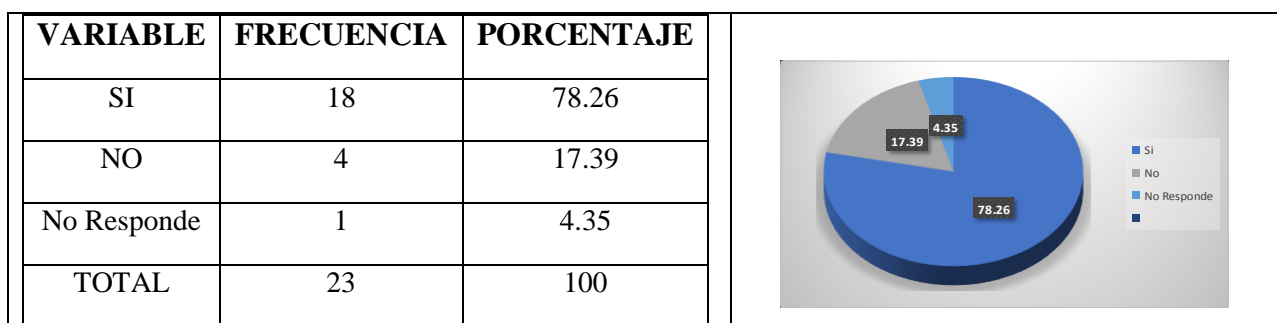
Al elaborar para cada área el instrumento de investigación se plantearon objetivos diferentes para cada uno de ellos ya que con las preguntas para el área administrativa se desea indagar sobre las funciones que realiza el área de recursos humanos actualmente ya que ellos manejan mas información que los demás colaboradores por la naturaleza de sus funciones.

Con el cuestionario para el área operativa se pretende corroborar la información obtenida del nivel administrativo; ya que se espera que éstos den detalles sobre el cumplimiento de las funciones y procesos que la Cooperativa realiza con el personal.

5.7.1.1. Análisis De Encuesta Para Personal Administrativo De Coop-1 De R.L.

1. ¿La Cooperativa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Medir el grado de conocimiento que tienen sobre el área de R.R.H.H. los colaboradores administrativos de la Coop-1.



El 78% opina que la Cooperativa cuenta con un departamento de R.R.H.H. y un 18% opina que no cuenta con uno y el 4% restante no respondió la pregunta. Por lo que se puede decir que en la cooperativa existe una mala distribución de la información sobre su estructura y organización, ya que la Cooperativa no cuenta con un departamento de recursos humanos en su estructura y esto ocasiona que existan referencias equivocadas al respecto, creando así mayor desinformación ya que entre los puestos clave se tiene un concepto equivocado sobre lo que es un área de recursos humanos y un departamento de recursos humanos como tal.

2. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas administrativas cuenta la Cooperativa?

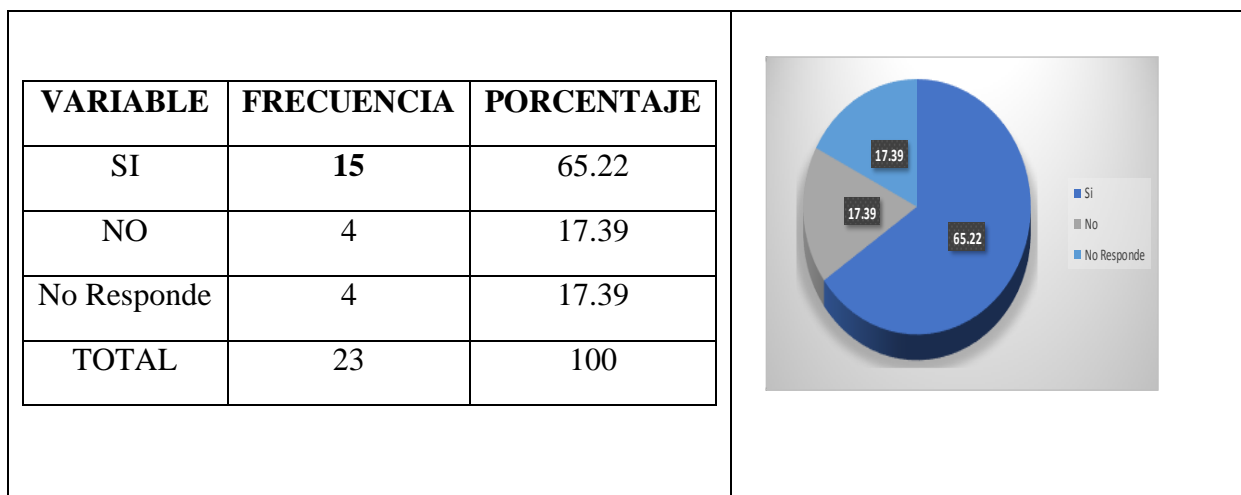
Objetivo: Medir que tanto conocen los empleados de la cooperativa en cuanto a la filosofía de empresa que tiene la Coop-1.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MISION	15/ 23	65.21
VISION	15/ 23	65.21
ORGANIGRAMA	12/ 23	54.54
VALORES	12/ 23	54.54
POLITICAS DE CALIDAD	1/ 23	4.54
TOTAL	23	

Para esta interrogante 15 de 23 colaboradores a nivel administrativo opinan que la Cooperativa cuenta con una Misión y una Visión esta cifra representa un 65.21% del total de ellos; una cifra considerable como buena pero al mismo tiempo indica que hay más de una cuarta parte que no conoce o no se siente identificado con estas herramientas por lo que se debe prestar atención y tomar medidas al respecto ya que son la razón de ser de la Cooperativa y deberían ser manejadas por todos los colaboradores. También 12 de 23 de ellos mencionaron que cuentan con un Organigrama y que la empresa maneja ciertos Valores Empresariales, cifra que representa el 54.54% de administrativos de la Coop-1 que mantienen presentes estas herramientas, es preocupante que no sea una cifra mayor la que las mencione, ya que son una base fundamental para la organización. Solamente 1 de 23 de los colaboradores de nivel administrativos mencionó que existen Políticas de Calidad en la institución lo que significa que a nivel corporativo dichas políticas no son conocidas, lo que puede llegar a ser perjudicial para está ya que no se puede trabajar correctamente sobre un enfoque del cual no se dé a conocer.

3. ¿Cuenta la cooperativa con un manual que ayude a la administración del recurso humano?

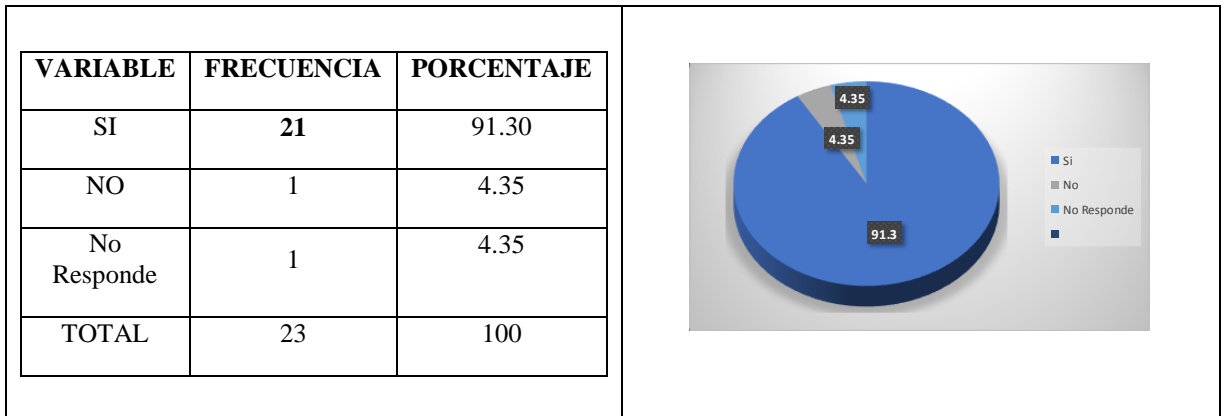
Objetivo: Investigar sobre la existencia de algún manual para la administración de su capital humano.



Del área administrativa de la Cooperativa un 65% de afirma que ésta cuenta con un manual para la administración del recurso humano, otro 17% asegura que no cuentan con el y el 18% restante no respondieron a la pregunta, por lo que se puede decir que si bien este existe y la mayoría de los colaboradores lo confirman, hay un porcentaje alto de colaboradores que lo desconocen, lo que pone en riesgo la eficiencia en la administración del capital humano de la Cooperativa y es aún as alto el riesgo porque hay puestos administrativos que tienen a su cargo un grupo numeroso de colaboradores.

4. ¿Conoce usted las políticas de personal de la cooperativa?

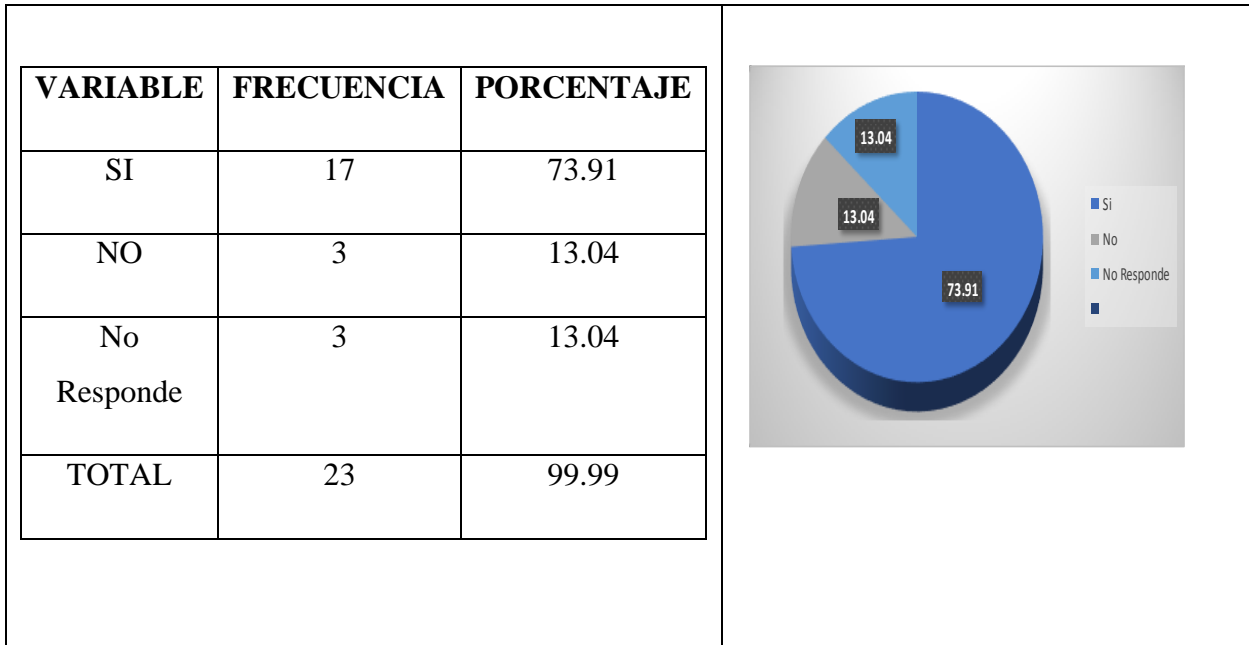
Objetivo: Medir el conocimiento de los colaboradores administrativos sobre las políticas de calidad.



El 91% de los colaboradores a nivel administrativo de la Cooperativa aseguran que conocen las políticas de personal que existen, el 4% optan por negar que conozcan dichas políticas y el otro 4% prefieren no responder la pregunta. Por tanto se puede decir que la Cooperativa cuenta con políticas para administrar al personal aunque una pequeña parte las desconozca lo cual sería necesario averiguar por qué las desconocen o son indiferentes al hecho.

5. ¿Desarrolla la Cooperativa las funciones que el área de Recursos Humanos requiere de forma eficiente?

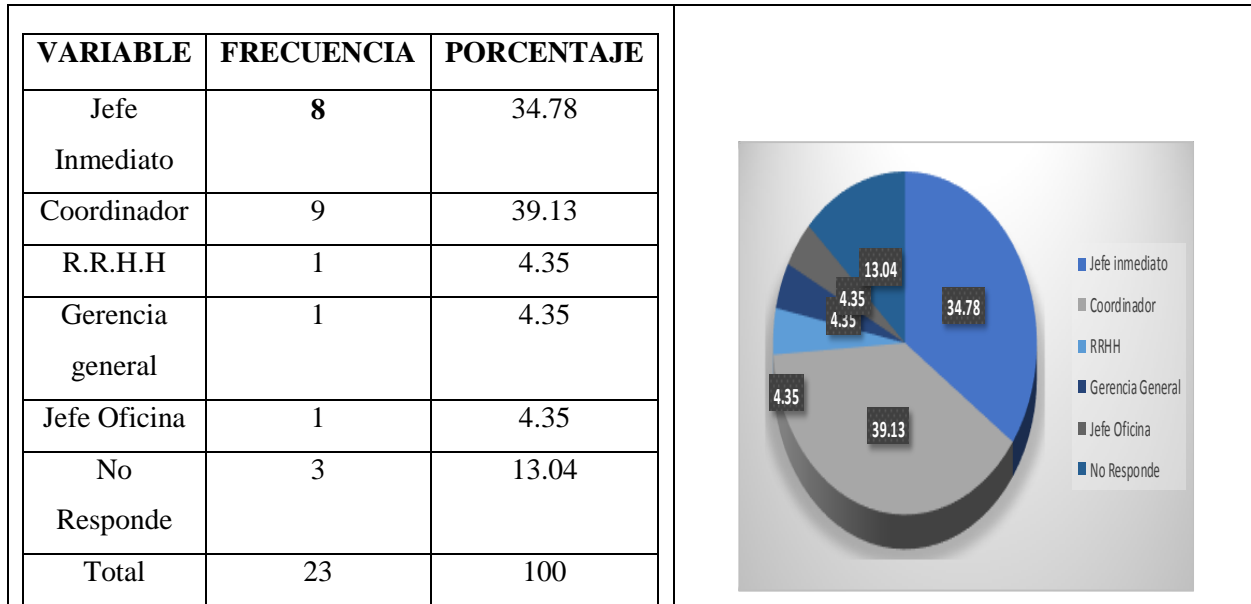
Objetivo: Conocer la postura del área administrativa de la Cooperativa sobre el desempeño del área de Recursos Humanos.



El 74% de los colaboradores del área administrativa concuerdan con que el área de recursos humanos realiza un trabajo eficiente en el desarrollo de sus funciones, un 13% optan por opinar que las funciones no se llevan a cabo de forma eficiente y el 13% restante no opinó al respecto. Por lo que es importante analizar si en realidad la Cooperativa realiza sus funciones optimizando sus recursos y tomando buenas decisiones para considerar que existe eficiencia en las labores, por otro lado es importante verificar el por qué las personas creen que los procesos son ineficientes.

6. ¿Cuál es el área encargada de la administración del personal?

Objetivo: Identificar quien es el encargado de administrar el R.R.H.H.

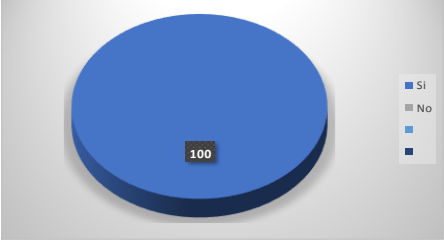


Un 39% de los colaboradores administrativos aseguran que el Coordinador es el encargado de administrar el recurso humano, un 35% opina que el jefe inmediato es el que se encarga de esta función, un 4% opta por que es el área de recursos humanos, otro 4% por la gerencia general, otro 4% por el jefe de oficina y el 13% restante no respondió la pregunta; lo que indica que los colaboradores no tienen bien definida sus líneas de mando ya que señalan a más de una persona como encargada de la administración del personal, que a un nivel administrativo debería ser más claro por sus niveles jerárquicos.

7. ¿Posee la Cooperativa un Reglamento Interno y Código de Ética?

Objetivo: Conocer si la Cooperativa cuenta con Reglamento Interno y Código de Ética.

RIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	100
NO	0	0
TOTAL	23	100



El 100% los colaboradores administrativos de la Cooperativa afirman la existencia de un reglamento interno y un código de ética, lo que indica que los colaboradores han recibido la información necesaria sobre las medidas que la institución utiliza para mantener un adecuado comportamiento dentro de la cooperativa por parte de todos los colaboradores.

8. De los siguientes instrumentos de administración de personal, ¿Cuáles posee la cooperativa?

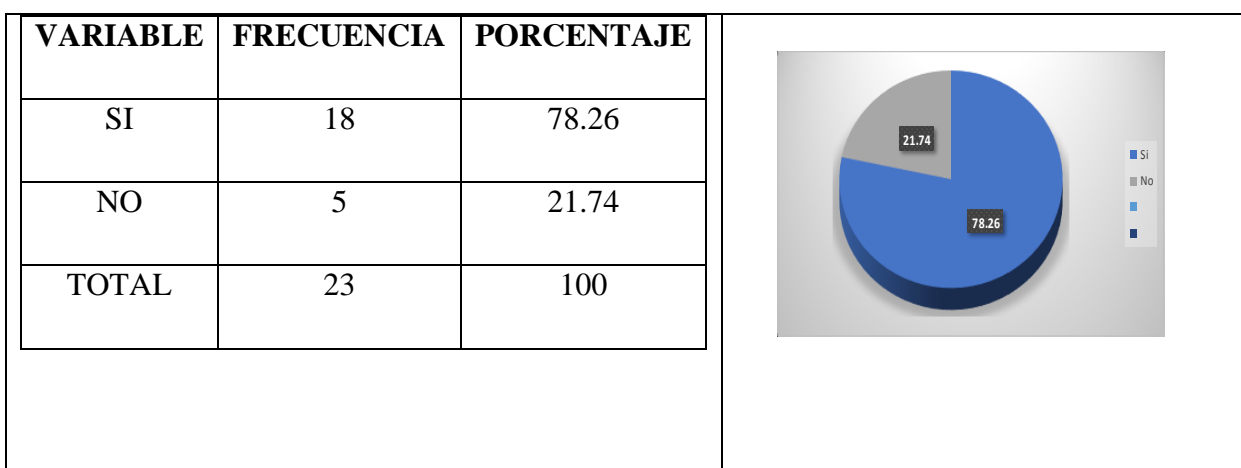
Objetivo: Conocer los instrumentos que la empresa posee para la ejecución de sus funciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contrato	21/ 23	91.30
Manual de Bienvenida	14/ 23	60.86
Manual de Inducción	14/ 23	60.86
Manual de Descripción de Puesto	17/ 23	73.91
Reglamento Interno de Trabajo	21/ 23	91.30
Expediente	21/ 23	91.30
Manual de Evaluación de Desempeño	21/23	91.30
Manual de Políticas Administrativas	18/23	78.26
Entrevista Salida	8/23	34.78
Total	23	

De 23 colaboradores administrativos 21 concuerdan con que la Cooperativa cuenta con un contrato de trabajo, un reglamento interno de trabajo, un expediente y un manual de evaluación de desempeño, con el total del 91.30 de opiniones se tiene que estas herramientas si son utilizadas por la cooperativa ya que casi todos los colaboradores conocen. También se tiene que 14 de 23 aseguran que existe un manual de bienvenida que representa un 60.86% de opinión a favor el complemento hace pensar que la Cooperativa debe mejorarlo para que todos se sientan satisfechos de la información que reciben como entrada a la Cooperativa. De los colaboradores administrativos 17 de los 23 (73.91%) opinan que cuentan con manuales de descripción de puesto lo cual es bueno ya que contribuye a que las personas tienen claro que es lo que la Cooperativa desea con los colaboradores. Con respecto a las manuales de políticas de administrativas 18 de 23 (78.26%) afirman que son utilizadas por la Cooperativa y solamente un 34.78% de ellos (8 de 23) mencionaron que cuentan con una entrevista de salida. Lo que permite concluir que la Cooperativa tiene instrumentos suficientes para realizar su trabajo eficientemente, con la observación de poder ejecutarlos y mantenerlos actualizados según las necesidades de la Cooperativa.

9. ¿Conoce usted si existe un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal?

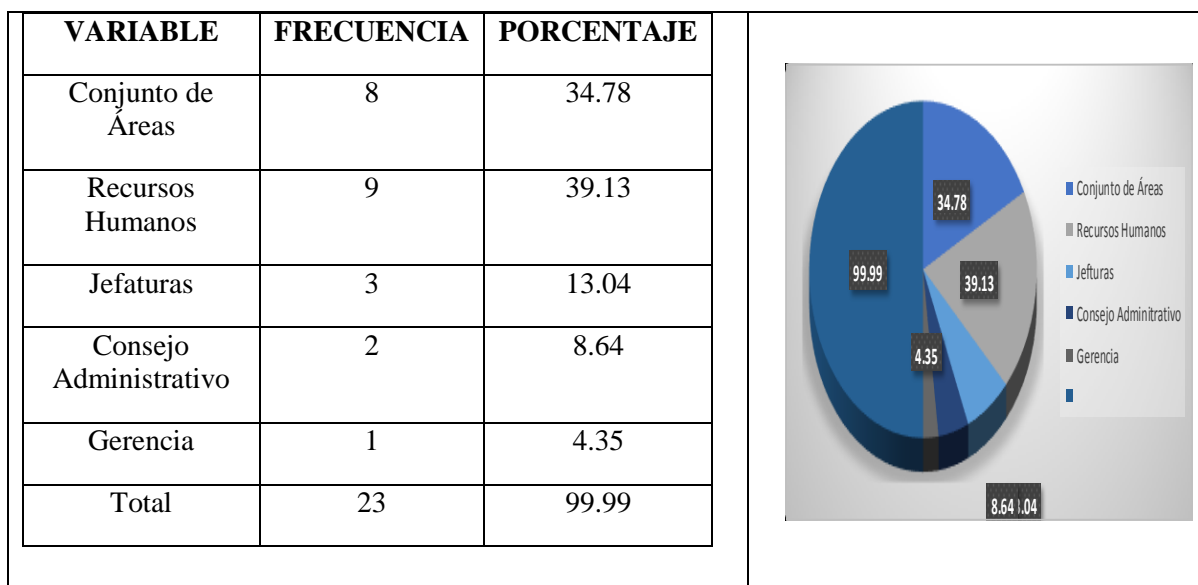
Objetivo: Investigar si la Cooperativa realiza su proceso de reclutamiento de acuerdo a un manual.



Del 100% de colaboradores administrativos de la cooperativa un 78% asegura tener conocimiento del procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal; un 22% opina que no conoce el proceso escrito que conlleva realizar esta función; un aspecto positivo que de igual forma necesita atención ya que hasta la fecha las jefaturas han intervenido en algunas partes del proceso por lo que manejar esta información se hace preciso.

10. ¿Cuál es el área encargada del Reclutamiento y Selección del personal en la Institución?

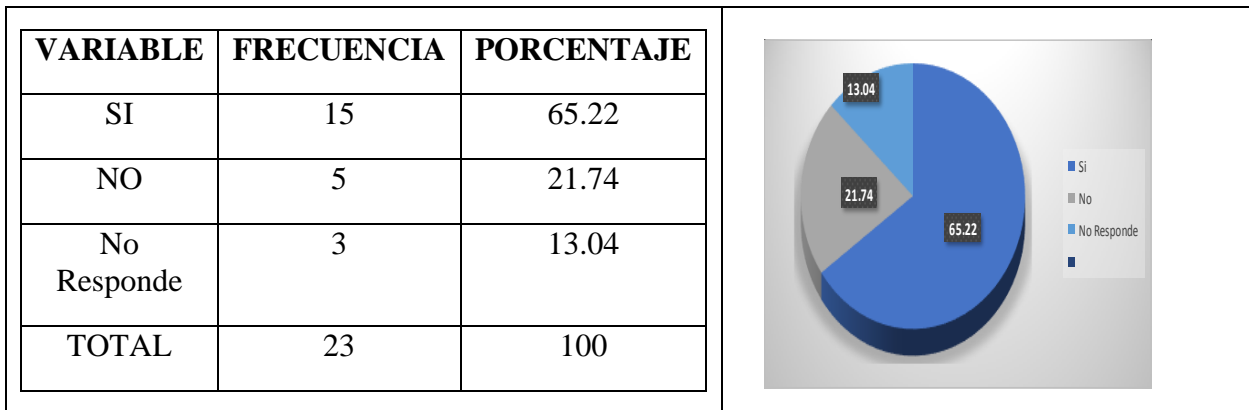
Objetivo: Identificar el área encargada del proceso de reclutamiento y selección del personal.



Un 39% opina que es el área de recursos humanos la encargada de reclutar al personal, otro 35% opinan que se realiza en un conjunto de áreas, el 13% asegura que este proceso lo realizan las jefaturas, otro 9% opina que el consejo administrativo participa en el proceso y el 4% restante que es la Gerencia. Ya que existen demasiadas personas involucradas en un proceso que debe ser llevado a cabo exclusivamente por el área de recursos humanos por ser básica para esta, se puede decir que este proceso puede ser ineficiente ya que al involucrar más personas en el puede generar opiniones poco objetivas sobre los candidatos entre otras fallas que pueden existir en el proceso.

11. ¿Considera usted que el responsable del Reclutamiento y Selección del personal utiliza los métodos adecuados?

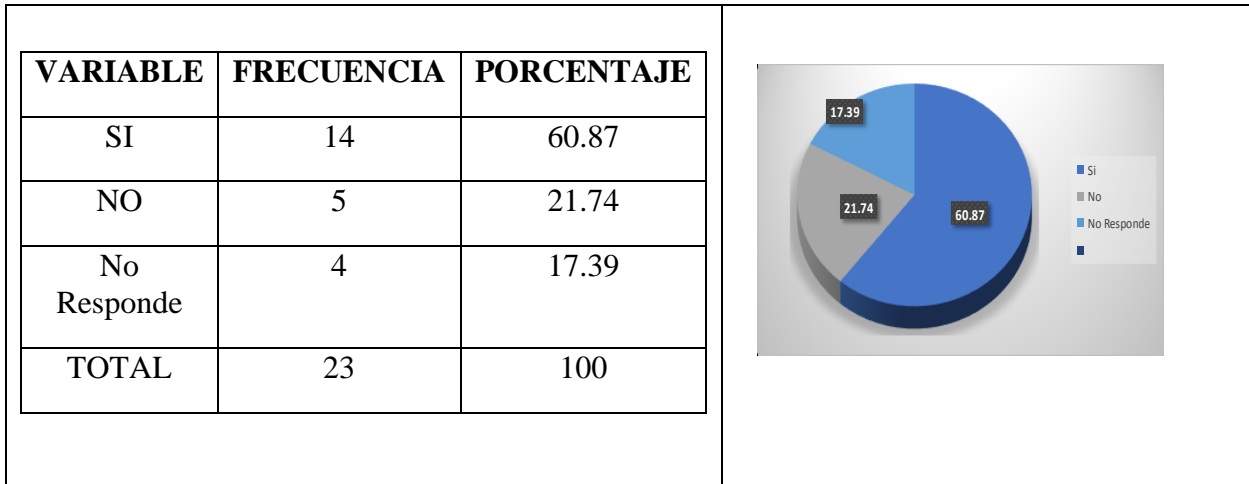
Objetivo: Saber la opinión de los colaboradores con puestos de mando sobre los resultados de la ejecución de los métodos del área de recursos humanos.



El 65% de los colaboradores administrativos aseguran que se utilizan los métodos adecuados para reclutar y seleccionar al personal, el 22% opinan que el responsable de realizar esta función no lleva a cabo métodos adecuados y el 13% restante omitió su respuesta, lo que genera una contradicción en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del personal ya que en relación a cuestionamientos anteriores con esta interrogante se puede decir que no puede ser ejecutado un método adecuado para ello ya que no existe una área o persona específica para realizar esta función y si bien la mayoría concuerda con que hay un manual para proceder hay una parte importante que dice no conocer estos manuales por lo que es incierto decir que los métodos que aplica el responsable del proceso son los más adecuados.

12. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento es eficiente y los candidatos cumplen con el perfil que se requiere?

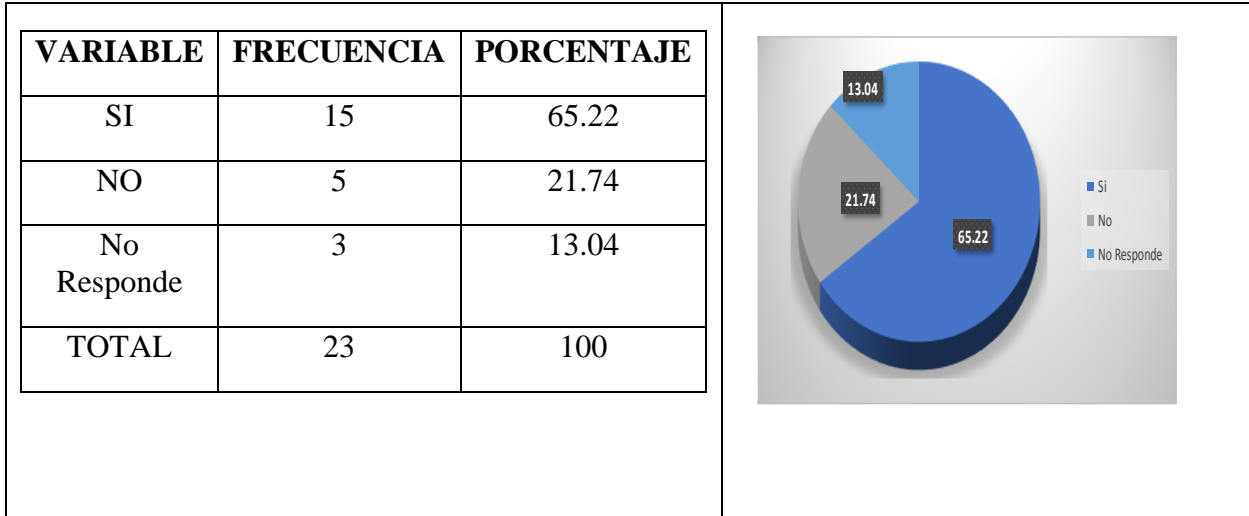
Objetivo: Investigar si los colaboradores con puestos de mando de la Cooperativa ven resueltas sus necesidades de requerimiento de personal con eficiencia.



El 61% de los colaboradores afirman que el procedimiento resulta eficiente y que los candidatos cumplen con los requerimientos, el 22% opinan que no hay eficiencia en el proceso y los candidatos no cumplen los requerimientos; el 17% restante omitieron su respuesta. Es importante resaltar que aunque para la mayoría el proceso resulta exitoso, hay una parte que opina que no por lo que debe ser analizado y saber que parte del proceso hay que corregir para poder reclutar candidatos que se acomoden al perfil que la Cooperativa requiera.

13. Cuando existe una plaza vacante, ¿se promueve la misma de forma interna?

Objetivo: Indagar sobre los planes de desarrollo de personal con que cuenta la cooperativa.



Un 66% de los colaboradores administrativos afirman que la Cooperativa promueve a sus colaboradores cuando existen vacantes, un 22% opina que no lo hace y un 13% no respondió a la interrogante, lo que permite observar que la institución valora el desempeño de sus colaboradores y permite que se desarrollen mas dentro de ella y es preciso también conocer por que la otra parte de colaboradores aseguran que no es así, ya que es necesario que este tipo de beneficios pueda ser alcanzable para todo el personal de manera objetiva e igualitaria.

14. ¿Con cuál de los siguientes métodos la cooperativa se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor?

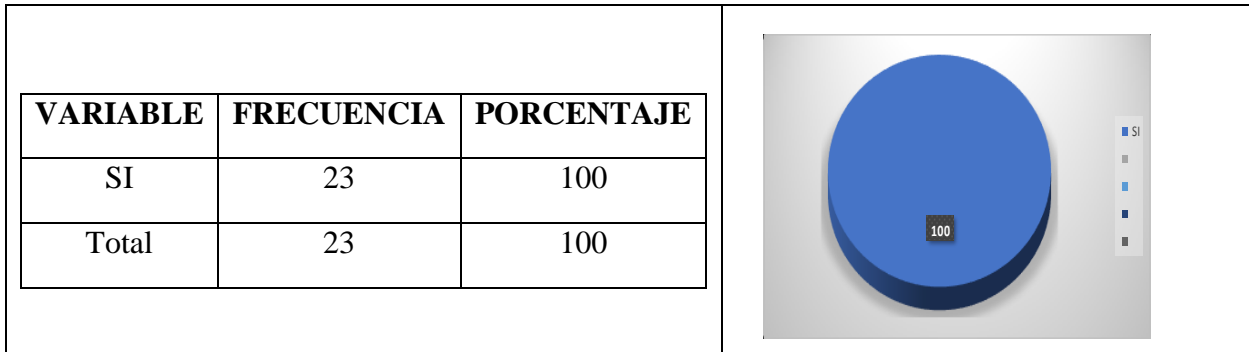
Objetivo: Determinar las pruebas que la Cooperativa ejecuta en su proceso de reclutamiento para seleccionar de forma eficiente a los colaboradores.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista	15/ 23	65.22
Examen Técnico	15/ 23	65.22
Examen psicométrico	5/ 23	21.74
polígrafo	2/ 23	8.70
No Responde	3/ 23	13.04
Total	23	

Según los colaboradores administrativos las entrevistas y exámenes técnicos con un método de garantizar las competencias de los candidatos representan un 65.22% equivalente a 15 de los 23 encuestados, por otra parte 5 de 23 opinan que el examen psicométrico que realizan cumple esta función es el 21.74%; el 8.7% de los colaboradores opina que el polígrafo es un método eficiente para esto y el 13.04% no respondió a la pregunta. Por lo tanto se puede concluir que al realizar todas estas pruebas la Cooperativa obtiene métodos efectivos y que puede seguir ejecutándolos para satisfacer sus necesidades de reclutamiento.

15. ¿Se le brinda inducción al Personal de nuevo ingreso?

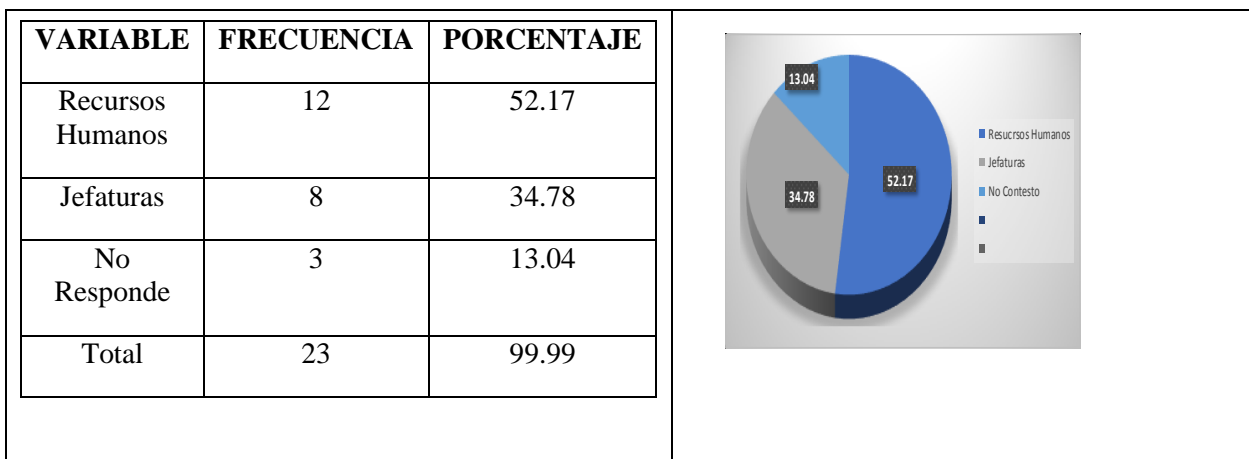
Objetivo: Determinar si la empresa brinda a los nuevos colaboradores inducción.



En un 100% los colaboradores administrativos de la Cooperativa está de acuerdo con que se brinda una inducción al empleado de nuevo ingreso lo que permite que este tenga una idea mas clara de lo que es la Cooperativa sus reglamentos y las funciones que debe cumplir en el desarrollo de su trabajo.

16. ¿Quién o cual área es la encargada de impartir las capacitaciones o inducciones al personal?

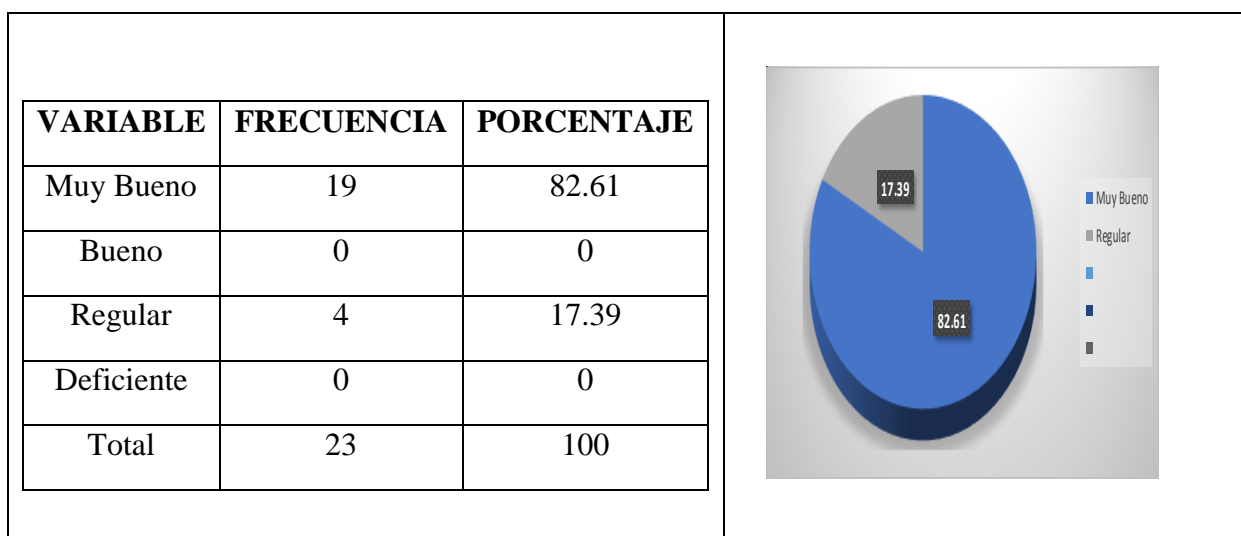
Objetivo: Identificar quien se encarga de ejecutar esta función relacionada al área de recursos humanos.



El 52% opina que el encargado de impartir las inducciones es el área de recursos humanos, un 35% opta por decir que son las jefaturas las que realizan esta función y el 13% restante no contestó la pregunta, por lo tanto se puede analizar que la opinión referente a que esta función es llevada a cabo por las jefaturas es importante ya que esta puede ser una causal de que los colaboradores no conozcan al 100% las políticas y filosofía de la empresa permitiendo que el colaborador se sienta menos motivado y comprometido con la Cooperativa.

17. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa?

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo.

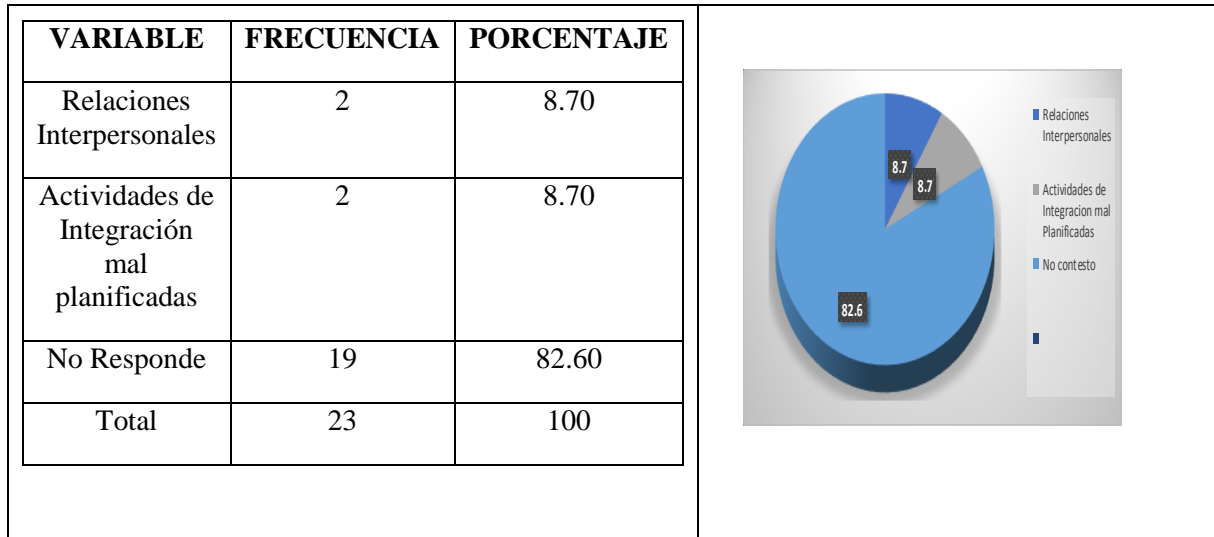


El 83% de los colaboradores del área administrativa califican el ambiente laboral dentro de la Cooperativa como muy bueno, el 17% restante lo califica como regular; en general el resultado obtenido es positivo ya que más de la tercera parte de los colaboradores administrativos dicen que es muy bueno; lo realmente necesario en este caso es indagar que es lo que hace que el resto de colaboradores lo califiquen como regular ya que es importante generar un ambiente donde todos estén satisfechos y en un ambiente donde se sientan cómodos de desempeñar sus funciones y seguros de que la Cooperativa podrá solventar los conflictos que se presenten.

18. Si su respuesta a la pregunta anterior esta entre Regular y Deficiente. Mencione

¿Por qué?

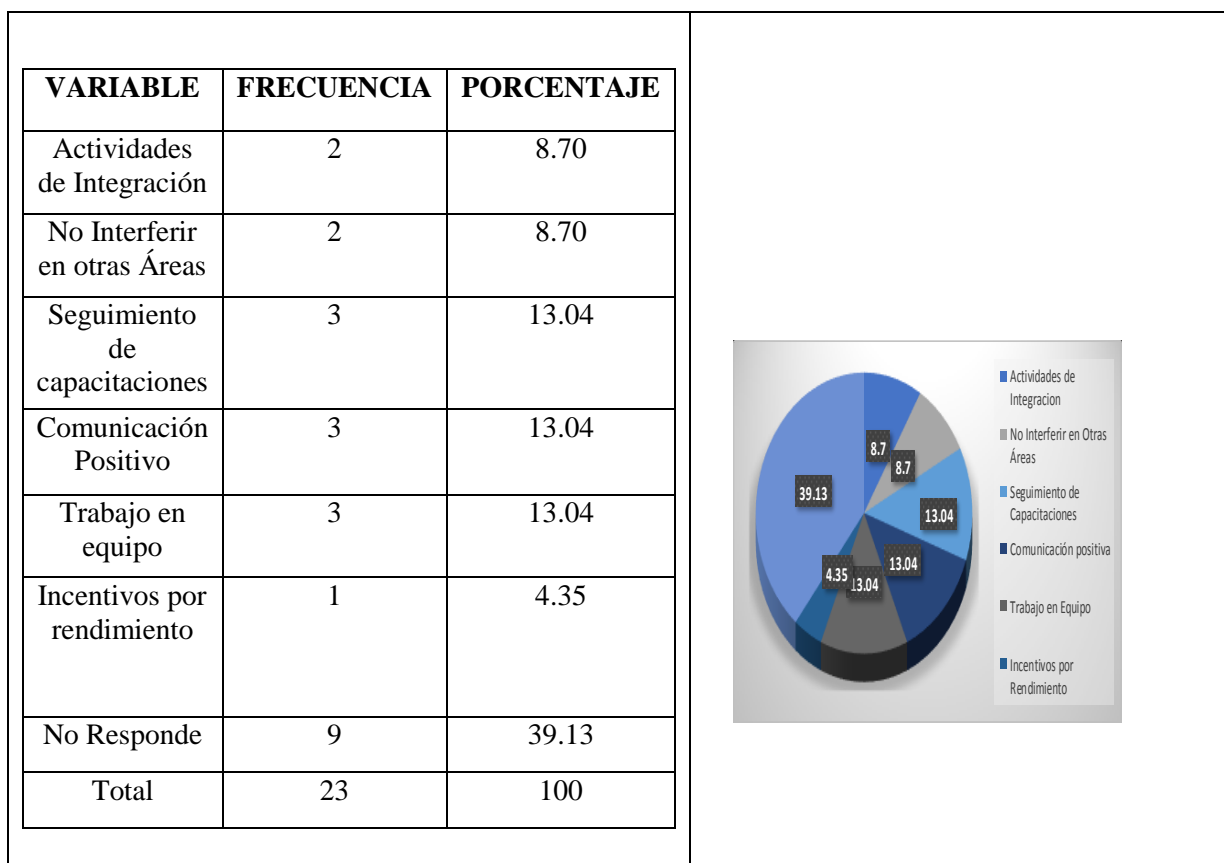
Objetivo: Conocer las principales causas que perjudican el ambiente laboral de la Cooperativa.



El 8.7% de colaboradores administrativos opinan que las relaciones interpersonales que existen en la Cooperativa son un factor que hace que el ambiente laboral se considere regular, el otro 8.7% opinan que esto se da por la falta de planificación en las actividades de integración para los colaboradores, el 82.6% restante omitieron su respuesta a esta interrogante. Los dos problemas mencionados por los colaboradores tienen una relación directa que puede ocasionar en el personal de la institución una inestabilidad en las relaciones entre colaboradores que no puedan ser solucionadas fácilmente y afectar el rendimiento individual y grupal de los colaboradores.

19. ¿Qué sugerencia podría dar o considera que es necesario para un buen ambiente de trabajo?

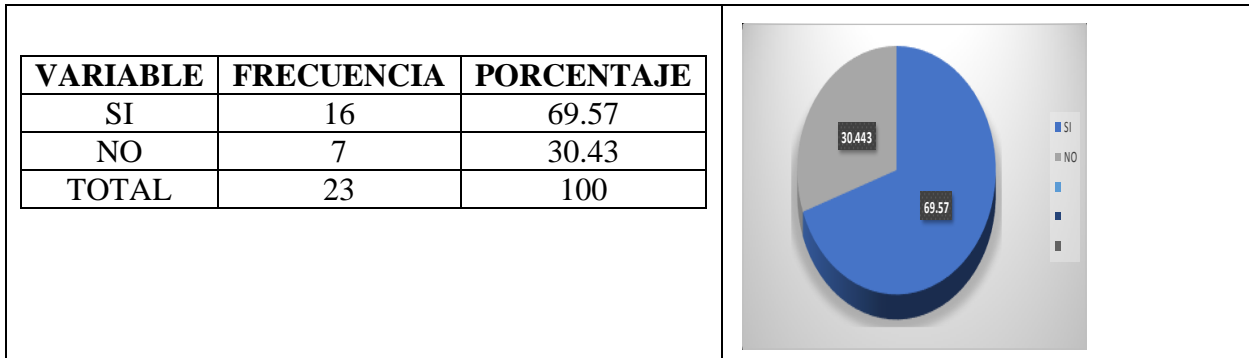
Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de la Coop-1 para un mejor ambiente de trabajo.



El 1 8.7% de colaboradores administrativos sugieren que las actividades de integración mejorarían el ambiente laboral, otro 8.7% opina que el no intervenir en el trabajo de otras áreas sería una opción factible para la Cooperativa, un 13% sugiere darle seguimiento a las capacitaciones, un 13% más opina que una solución es fomentar el trabajo en equipo, otro 13% propone el mantener una comunicación positiva . El 4.35% opto por opinar que creando incentivos por rendimiento mejoraría el ambiente laboral, el 39% no respondió. Lo que muestra que las deficiencias que tiene la Cooperativa en cuanto al manejo de su recurso humano ya son perceptibles por los colaboradores y que la diferencia entre las opiniones es mínima y da pauta a pensar que estos son problemas recurrentes que necesitan pronta solución.

20. ¿Además de las actividades que su puesto de trabajo requiere, realiza tareas de otras áreas de trabajo?

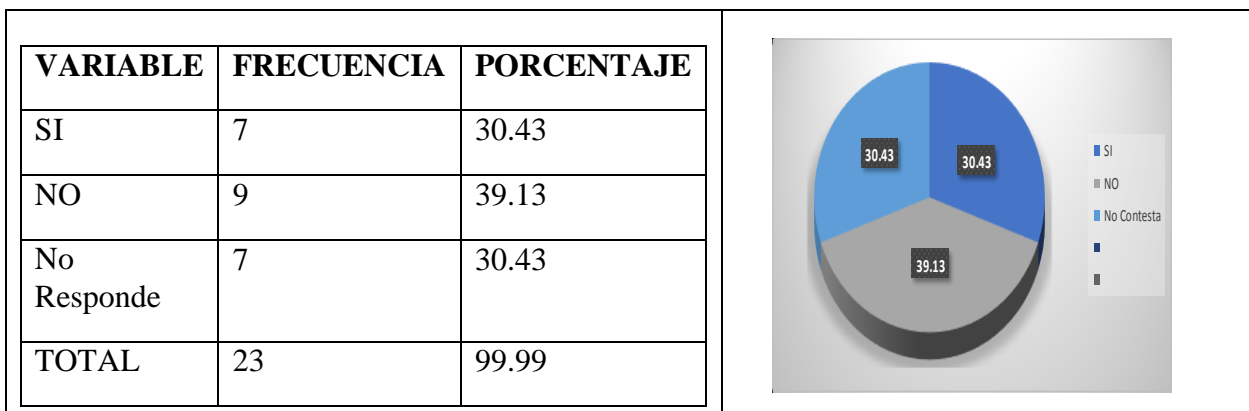
Objetivo: Indagar sobre la distribución del trabajo en la Cooperativa.



El 70% de los colaboradores administrativos afirman que realizan tareas de otras áreas de trabajo en su jornada laboral, el 30% restante asegura que no lo hace, por lo que debe analizarse si las actividades que los colaboradores realizan se llevan a cabo de forma recurrente para poder identificar si se puede categorizar como sobrecarga laboral y que tanto afecta el desempeño de los colaboradores.

21. Si su respuesta es sí, ¿Considera que esto afecta su desempeño de sus actividades principales dentro de la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si para los colaboradores de Coop-1 existe sobrecarga laboral y sea una limitante en el desarrollo de sus funciones.



Respondiendo un si el 30.43% de los colaboradores administrativos, el 39.13% opinando que no y el 30.43% restante omitiendo su respuesta; se puede interpretar que para los colaboradores las actividades adicionales a su puesto de trabajo pueden no ser equitativas ya que para casi la tercera parte si es un factor que perjudica su desempeño laboral y la otra tercera parte que omite su respuesta necesita ser analizado ya que no se tiene la certeza de que pueda no ser perjudicial en su desempeño y hay que analizar si ellos tienen la posibilidad de opinar abiertamente sobre este tipo de temas dentro de la Cooperativa.

22. De los siguientes formularios ¿Cuáles posee la cooperativa?

Objetivo: Especificar qué tipo de formularios posee la Cooperativa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuestionario de Trabajo	6/ 23	26.08
Acciones de Personal	13/ 23	56.52
Registro de permisos	14/ 23	60.87
Autorización de Horas Extras	1/ 23	4.35
Evaluación de Desempeño	20/ 23	86.96
Tiempo Compensatorio	2/ 23	8.70
No Responde	1/ 23	4.35
Total	23	

Con el 86.96% (20 de 23) de colaboradores administrativos de acuerdo se confirma la existencia de un formulario para la evaluación de desempeño, también 14 de 23 colaboradores confirman que existe un registro de permisos que son el 60.87 de ellos, en cuanto a las acciones de personal 13 de 23 un 56.52% coinciden en que existen en la Cooperativa, una cifra mas baja de 26.08% (6 de 23) afirman que son parte de los formularios que la Cooperativa ejecuta, el 8.7% opina que existe un formulario para el tiempo compensatorio y el 4.35% opina que hay formulario para autorización de horas extras o no respondieron

respectivamente. Lo que indica que la cooperativa cuenta con instrumentos para controlar eficientemente a su personal y que debe mantener su aplicación para que sean eficientes y que su equipo se sienta confiado con el trabajo realizado dentro de la cooperativa.

23. ¿Qué tipo de acciones de personal realiza la cooperativa?

Objetivo: Definir las acciones de personal en la Cooperativa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vacaciones	15/ 23	65.22
Aguinaldo	15/ 23	65.22
Traslado	16/ 23	69.57
Contratación	17/ 23	73.91
Otros	5/ 23	21.72
Total	23	

Los colaboradores administrativos afirman que la cooperativa ejecuta vacaciones y brinda aguinaldo con un 65.22% de colaboradores a favor. También un 69.57% de ellos afirma que la cooperativa realiza traslados, otro 73.91% de los colaboradores menciono que la contratación es una de las acciones de personal que esta realiza y un 21.72% menciono otras acciones de personal como incapacidades, bonos, suspensiones e inasistencias. Es necesario que la cooperativa preste atención a la forma en que realiza dichas acciones de personal ya que con casi una cuarta parte la que no confirma la aplicación de estas, lo que no debería ocurrir ya que son acciones básicas que esta realiza.

24. ¿Qué medios utiliza la cooperativa para desarrollar al personal?

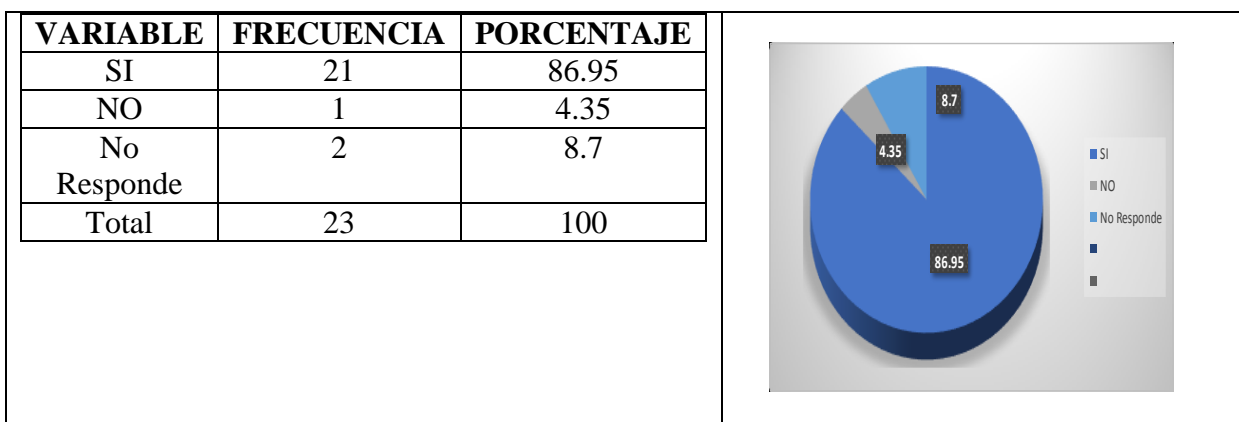
Objetivo: Identificar la estrategia que utiliza la Cooperativa para desarrollar a su personal.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seminarios	16/ 23	69.57
Conferencias	7/ 23	30.43
Mesas Redondas	3/ 23	13.04
Cursillo	4/ 23	17.39
Capacitaciones	21/ 23	91.30
No Responde	1/ 23	4.35
Total	23	

Del total de colaboradores administrativos 21 equivalentes al 91.30% están de acuerdo que el desarrollo de las capacitaciones es un método para desarrollar al personal, un 69.57% asegura que otro método es la realización de seminarios, para otro 30.43% las conferencias son un método utilizado que resulta efectivo, 4 de los 23 colaboradores también opinan que los cursillos son funcionales (17.39%), para el 13.04% las mesas redondas son métodos aplicables y el 4.35% no respondió la pregunta. Por lo que se puede decir que para la Cooperativa existen muchos métodos para desarrollar al personal pero que por el porcentaje de aceptación son las capacitaciones las que resultan mas eficientes por lo que debe ser explotada esta tecnica y darle un seguimiento para que sea una inversión positiva para la Cooperativa.

25. ¿La cooperativa aporta el 100% del costo económico para la capacitación del personal?

Objetivo: Demostrar si la Cooperativa invierte en el desarrollo de sus colaboradores.



El 86.95% de los colaboradores afirman que la Cooperativa aporta el 100% de sus métodos de capacitación, el 4.35% opina que no y el 8.7% restante no contestó la pregunta, lo que da indicios a que la cooperativa es responsable por la calidad del conocimiento que le aportan sus colaboradores gracias a los métodos en los que invierte; con el porcentaje de respuestas negativas hay que indagar por que dan esa respuesta para conocer el por que de la negativa y hacer que la opinión se convierta en positiva.

26. De las prestaciones que se presentan a continuación, ¿Cuáles otorga la cooperativa?

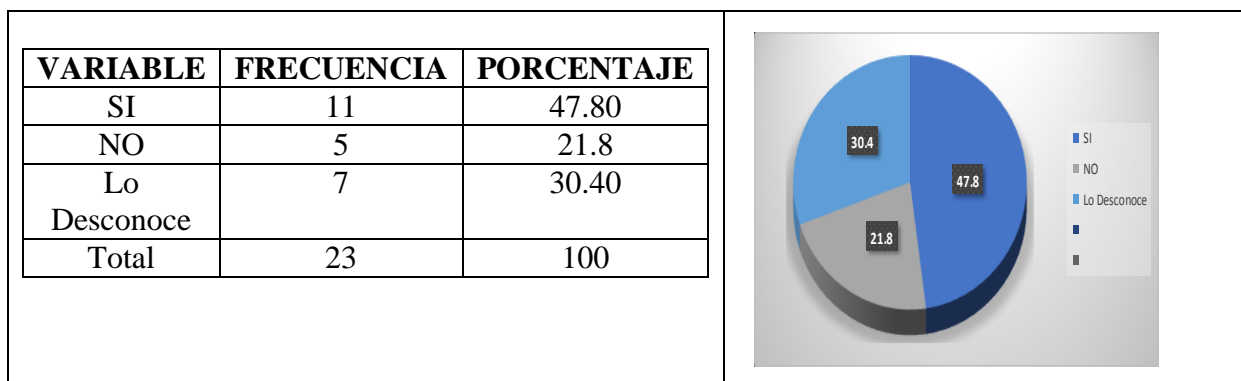
Objetivo: Indicar cuales son las prestaciones que otorga la Coop-1 a sus colaboradores.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguro de vida	21/ 23	91.30
Uniformes al Personal	21/ 23	91.30
Ayuda por muerte familiar	19/ 23	82.61
Bonos	21/ 23	91.30
Buen trato	19/ 23	82.61
Viáticos	20/ 23	86.96
Total	23	

Con el 91.30% de los colaboradores de acuerdo se tiene que los seguros de vida, uniformes y bonos la Cooperativa reconoce el trabajo de sus colaboradores, el 82.61% aseguran que se brinda un buen trato y colaboración por la muerte de familiares a los colaboradores y el 86.96% opina que los viáticos son una prestación mas para ellos. Como prestaciones adicionales la Cooperativa cuenta con un plan que es aceptado por sus colaboradores y resulta que son reconocidos por ellos como algo positivo; para la Cooperativa esto generara siempre que sea aplicado de forma equitativa y responsable una motivación para el personal.

27. ¿Realiza la cooperativa estudios o investigaciones tendientes a mejorar las condiciones de los empleados?

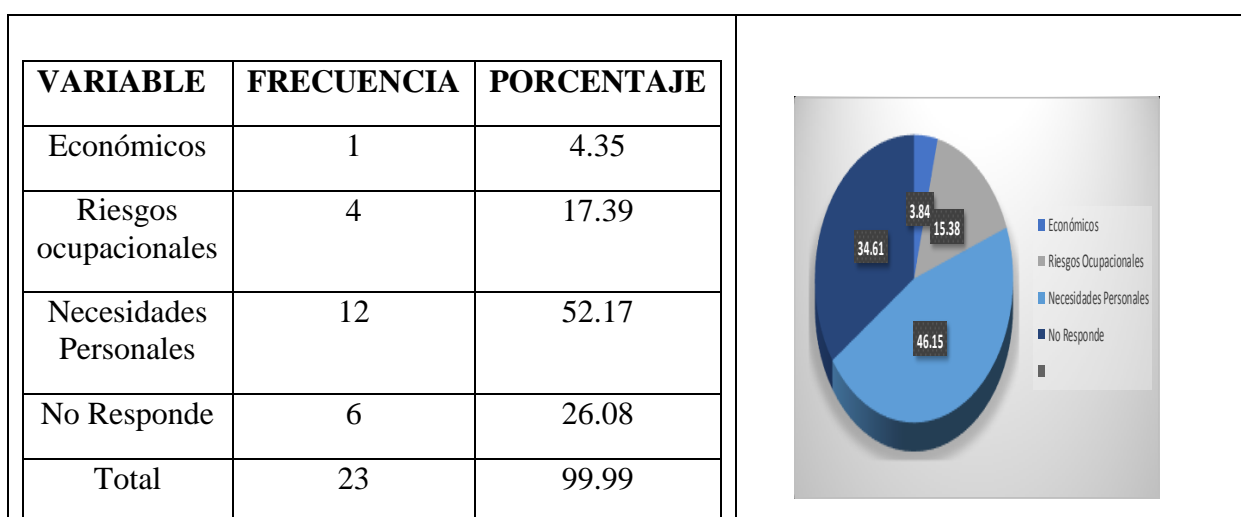
Objetivo: Analizar si el área de RRHH se interesa por estudiar las condiciones de los colaboradores de la empresa.



El 47.80% de los colaboradores informa que si los realizan, un 30.40% opina que lo desconoce y un 21.8% opino que no. Si la cooperativa las realiza esta siendo desconocida por mas de la mitad de los colaboradores por lo que debería de hacerse mas énfasis para que el equipo se sienta incluido en los planes de la cooperativa y se sienta comprometido a trabajar en equipo.

28. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de estudio o investigación realiza?

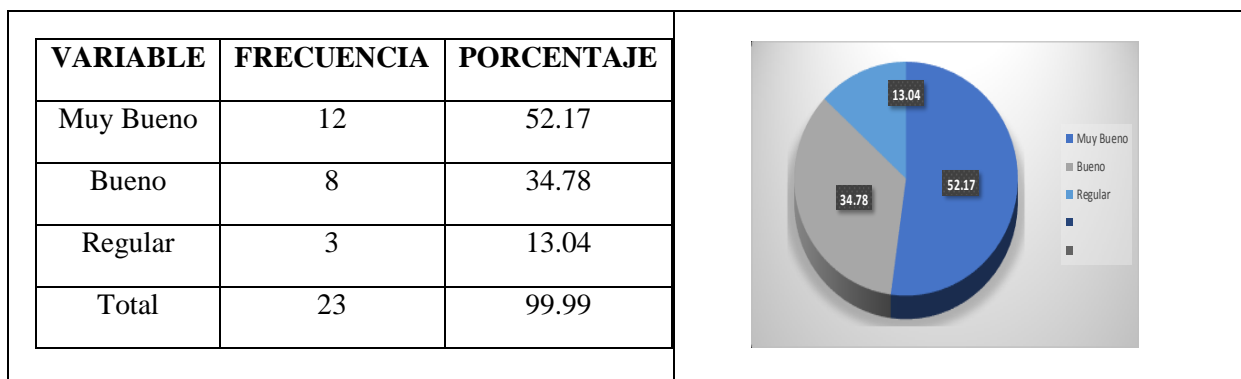
Objetivo: Conocer los temas de interés para la Cooperativa con respecto al desarrollo de su personal.



La opinión del personal indica con el 52.17% que lo que mas se analiza por parte de la cooperativa son las necesidades personales del colaborador, el 17.39% opina que es sobre los riesgos ocupacionales y el 4.35% sobre temas económicos. Sin embargo el 26.08% de los colaboradores no respondió. Es importante que los colaboradores sientan interés por parte de la Cooperativa ya que esto les genera confianza y motivación por el trabajo que realiza ya que eso logra que se sienta comprometido y desee crecer junto con la empresa.

29. ¿Cómo califica la comunicación en la cooperativa?

Objetivo: Exponer el punto de vista de los empleados sobre la comunicación que existe en la Cooperativa.



El 52.17% de los colaboradores califica como muy buena la comunicación existente en la Cooperativa, el 34.78% opina que es buena y el 13.04% opina que es regular. De forma general es positivo que al menos la mitad del personal este cómodo con la comunicación que hay en la cooperativa pero es un porcentaje bajo para asegurar que en efecto se pueda considerar como una comunicación buena y que genere un buen ambiente de trabajo, la Cooperativa debe mejorar sobre este tema ya que la diferencia es casi por la mitad de sus colaboradores.

30. De los siguientes factores, ¿Cuáles considera como problemas para el desarrollo del personal y sus puestos de trabajo?

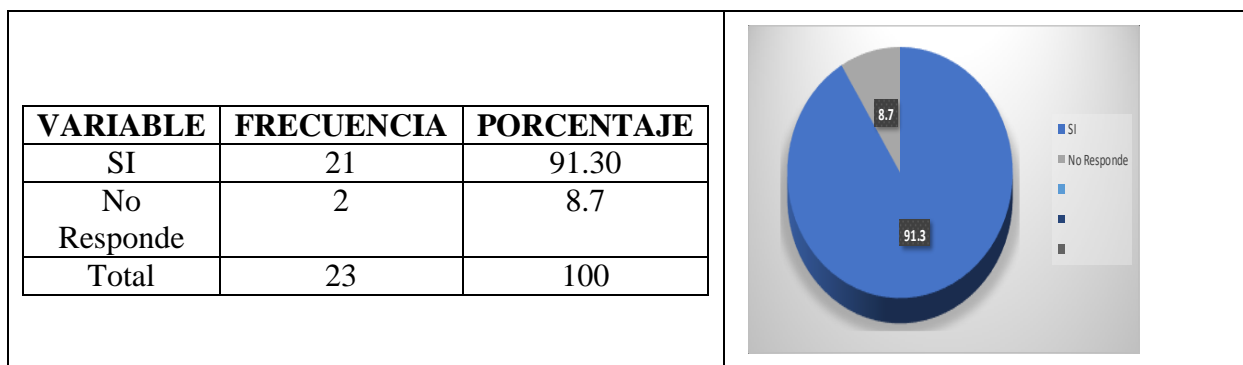
Objetivo: Indagar sobre los problemas competentes al área de personal.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Resistencia al Cambio	12/ 23	52.17
Relación Individuo Empresa	3/ 23	13.04
Comunicación	5/ 23	21.74
Admón. del Personal	4/ 23	17.39
Motivación	9/ 23	39.13
No Responde	2/ 23	8.69
Total	23	

Los colaboradores administrativos opinan con un 52.17% (12 de 23 colaboradores) que uno de los problemas principales para el desarrollo del personal es la resistencia al cambio, otro de los problemas es la motivación de los empleados con un 39.19%; de igual manera para los colaboradores la comunicación es un factor importante en el desarrollo del equipo con un 21.74%; el 17.39% asegura que la administración del personal determina el desarrollo de este y un 13.04% afirma que la relación individuo empresa es otro problema para la cooperativa, mientras que el 8.69% no respondió. Por lo que es importante estudiar la resistencia al cambio de parte del equipo de trabajo de la cooperativa y la motivación que existe en el ya que si se permite que este tipo de problemas se salga se control puede ser demasiado costoso corregir para la cooperativa.

31. ¿Efectúa la cooperativa evaluaciones del desempeño del personal?

Objetivo: Conocer si la Cooperativa evalúa a su personal.



El 91.30% afirma que la Cooperativa realiza evaluaciones, un 8.7 % no respondió. Lo cual es importante conocer ya que se puede afirmar que la cooperativa cumple con esta función que le permite medir el rendimiento de sus colaboradores y les ayuda en la toma de decisiones con respecto a las acciones de personal a realizar, lo verdaderamente importante debería ser cada cuanto se evalúa al personal.

32. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Cuál de los tipos de evaluación que se presentan a continuación se realizan?

Objetivo: Conocer los métodos de evaluación utilizados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Escalas de Puntuación	19/ 23	65.51
Lista de Verificación	4/ 23	13.79
Evaluación Grupal	3/ 23	10.34
Evaluación Anual	2/ 23	6.89
Clínica laboral	1/ 23	3.44
Total	23	

Del total de los colaboradores administrativos 19 aseguraron que la escala de puntuación es una de las técnicas más utilizada para evaluar al personal dentro de la Cooperativa que son un 65.51%, un 13.79% más asegura que la lista de verificación también se utilizan para las evaluaciones, 3 de 23 (10.34%) colaboradores también mencionaron que existen evaluaciones grupales, un 6.89% asegura que hay evaluaciones anuales y el 3.44% asegura que se evalúa el clima laboral. Por lo tanto se puede decir que los métodos de evaluación de la cooperativa al ser ejecutados de forma correcta suelen ser efectivos, lo que debe tenerse en cuenta es la cantidad de veces en los que estos métodos pueden ser ejecutados en un año dentro de la cooperativa para poder tener parámetros con los que se pueda comparar el rendimiento del colaborador y que los resultados sean subjetivos.

33. De los aspectos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles se analizan en sus evaluaciones?

Objetivo: Conocer los puntos que el Área de RRHH trabaja como parte de sus funciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tardísimo	6/ 23	26.08
Ausentismo	2/ 23	8.69
Permisos	8/ 23	34.78
Incapacidades	7/ 23	30.43
Riesgos Ocupacionales	2/ 23	8.69
Ambiente Laboral	12/ 23	52.17
Rotación de Personal	2/ 23	8.69
Registro de habilidades	11/ 23	47.82
No Responde	4/ 23	17.39
Total	23	

Según los colaboradores en sus evaluaciones lo mas analizado es el ambiente laboral con un 52.17%; otro 47.82% asegura que se procura hacer un registro de habilidades, el 34.78% menciona que los permisos que ellos gozan son analizados en sus evaluaciones, entre otros. Es importante que la cooperativa realice evaluaciones que incluya todo lo antes descrito por los colaboradores para ejercer un mayor control sobre su equipo de trabajo y así establecer buenas políticas de administración del recurso humano.

34. De los siguientes instrumentos de administración de personal ¿Cuáles posee la cooperativa de los cuales usted desarrolle según su función?

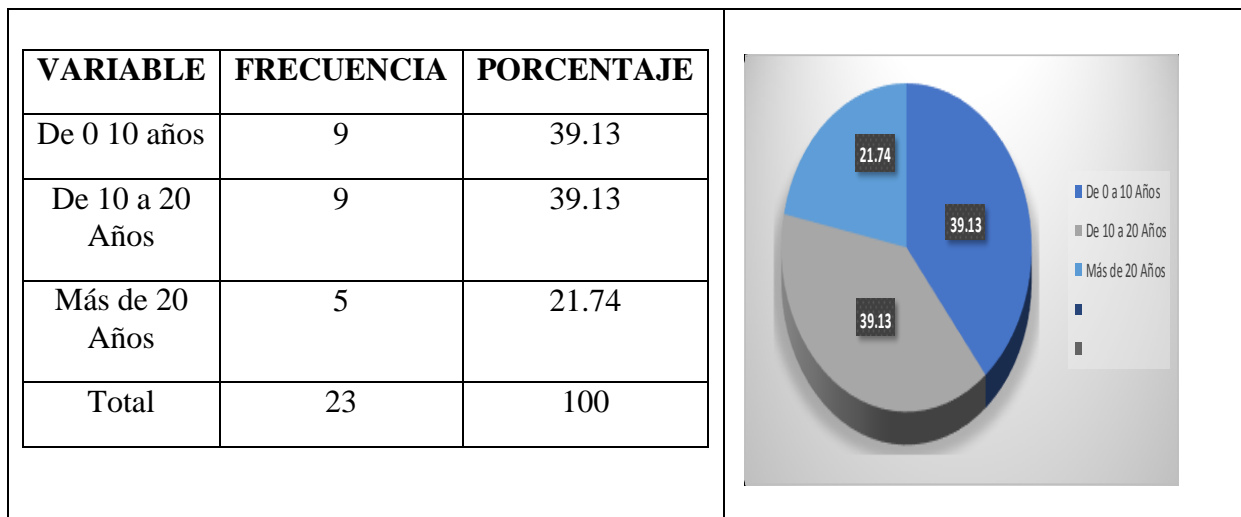
Objetivo: Conocer los instrumentos administrativos que posee la Cooperativa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contrato de Trabajo	16/ 23	69.56
Manual de Bienvenida	6/ 23	26.08
Manual de Inducción	4/ 23	17.39
Manual de descripción de puesto	7/ 23	30.43
Reglamento interno de trabajo	13/ 23	56.52
Expediente de Personal	12/ 23	52.17
Manual de evaluación de desempeño	10/ 23	43.47
Manual de políticas administrativas	7/ 23	30.43
Entrevista de Salida	1/ 23	4.35
No Responde	4/ 23	17.39
Total	23	

Los colaboradores administrativos opinan con un 69.56% que cuentan con contratos de trabajo, un 56.52% mas también informan que cuentan con un reglamento interno de trabajo, además el 43.47% afirman que elaboran manuales de evaluación de desempeño, con un 30.43% asegura que desarrollan manuales de políticas administrativas y de descripciones de puesto; entre otros. Según la opinión de los colaboradores administrativos la empresa desarrolla varios instrumentos para poder planificar sus funciones y poder tener un mejor control de su personal, lo realmente importante es definir quién debe encargarse de elaborarlos y ejecutarlos, ya que lo mas recomendable es que sean elaborados por el área de recursos humanos.

35. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

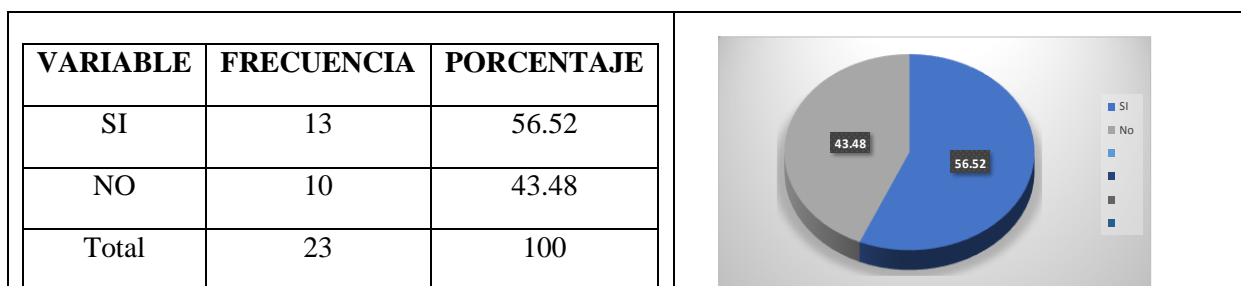
Objetivo: Conocer el nivel de estabilidad de los colaboradores en la Coop-1.



De los colaboradores administrativos existe ms de 78.26% de los colaboradores tienen mas de 10 años trabajando para la Cooperativa. El 21.74% de los colaboradores tienen mas de 20 años trabajando en ella. Lo que indica que la cooperativa cuenta con un personal con la experiencia suficiente en el desarrollo de sus funciones y el conocimiento necesario sobre la Cooperativa, lo importante es que esta sepa utilizar la experiencia y el conocimiento con el que cuentan.

36. ¿Ha experimentado algún tipo de promoción o ascenso dentro de la cooperativa en el tiempo de trabajo?

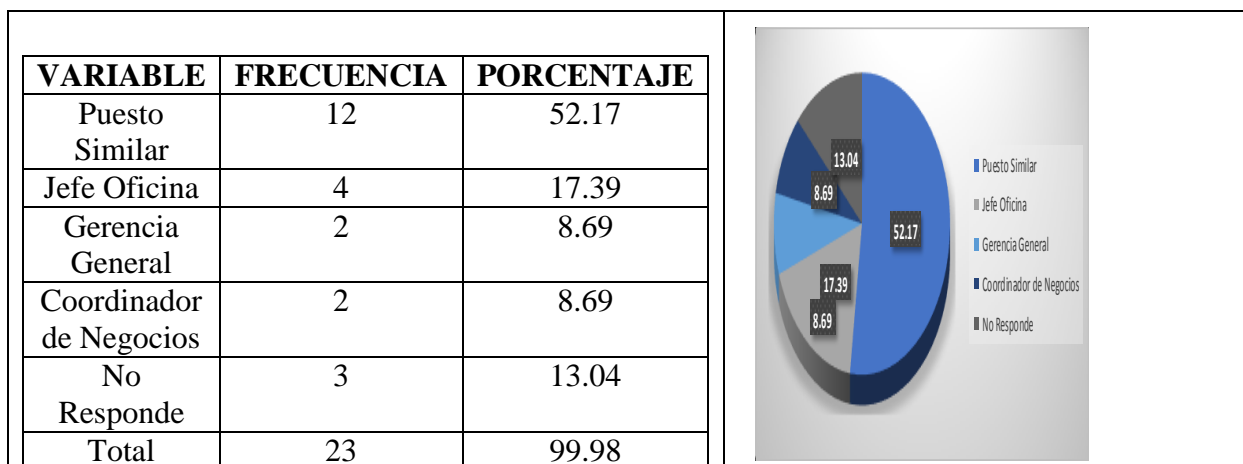
Objetivo: Analizar si la empresa brinda oportunidades de desarrollo del personal.



Para el 56.52% de los colaboradores administrativos aseguran que han tenido la oportunidad de tener un ascenso o promoción dentro de la Cooperativa, el otro 43.48% asegura que no. Por lo que se hace necesario analizar por qué a casi la mitad de los colaboradores no se les dan la oportunidad o por que no participan en este proceso y de ese modo incentivar al colaborador a querer mejorar y superarse dentro de la cooperativa.

37. ¿Cuándo usted no está en su puesto de trabajo quien se encarga de realizar sus funciones?

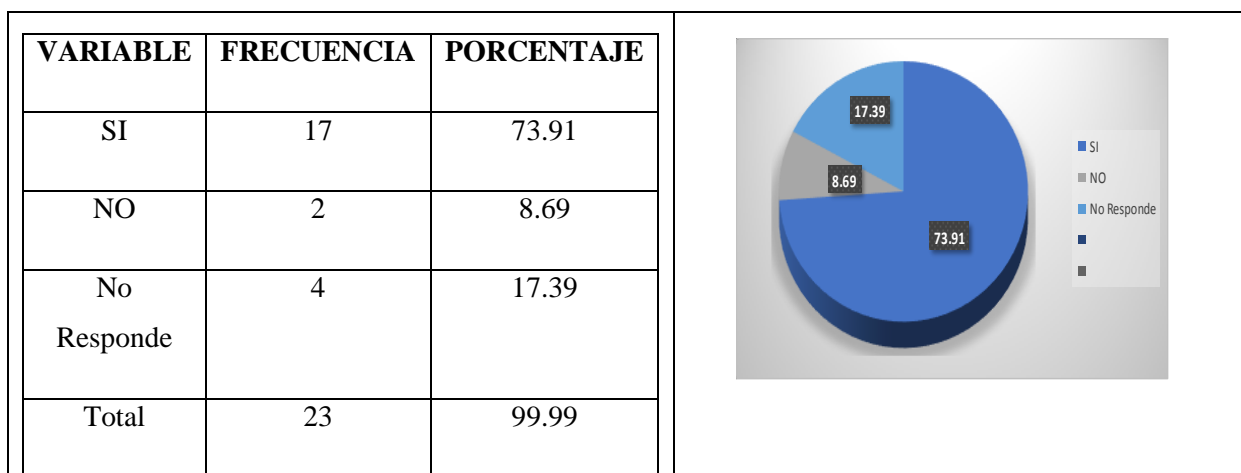
Objetivo: Analizar como enfrenta la Cooperativa el ausentismo como un hecho fortuito o maneja la carga laboral ocasionada por el ausentismo.



El 52.17% de los colaboradores administrativos asegura que en su ausencia las funciones que realizan son delegadas a otros colaboradores de puestos similares, otro 17.39% opina que el Jefe de Oficina es quien cumpla con las funciones que hagan falta; el 17.38% mencionaron que estas funciones las ejecuta el Coordinador de Negocios o el Gerente General. El 13.04% restante no respondió. Es importante resaltar que aunque las funciones no se detienen hay inconsistencias en la forma en la que se delegan las funciones ya que si bien los cargos superiores deben conocer la mayor parte de las funciones que se realizan no deberían de estar realizando tareas que no están de acuerdo a su nivel de responsabilidad ya que deben preocuparse en tareas que no deben ser aplazadas por tareas mas sencillas.

38. ¿Considera necesaria la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos?

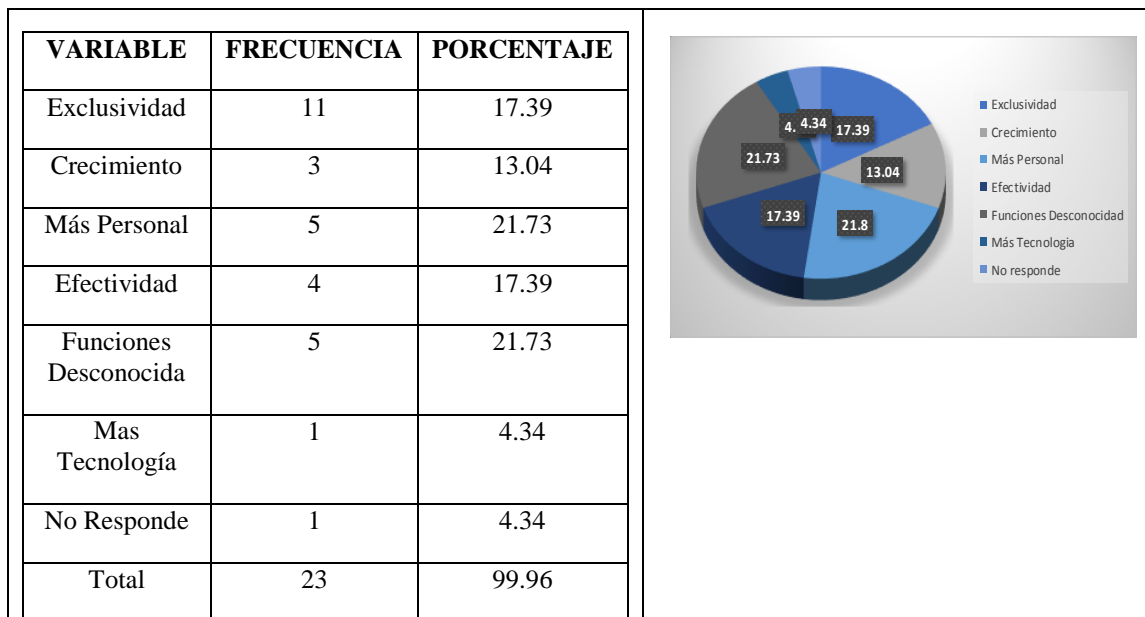
Objetivo: Identificar si los colaboradores de la Cooperativa expresan la necesidad de que exista un departamento de Recursos Humanos.



El 73.91% de los colaboradores administrativos concuerdan con que es necesario establecer un departamento de recursos humanos en la Cooperativa, un 8.69% no lo considera necesario y un 17.39% no respondieron la pregunta. Es así como se puede identificar la necesidad de este ya que la mayor parte de colaboradores aceptan que es necesario, a lo largo de la investigación detallaron los procesos que se dificultan con la carencia de este, lo que hace más fácil justificar su implantación en la estructura de la cooperativa.

39. Justifique su respuesta anterior.

Objetivo: Justificar la necesidad del departamento de Recursos Humanos.



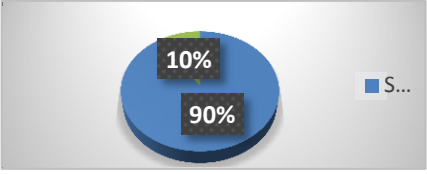
Según la opinión de los colaboradores que es el 43.46% el crecimiento y definir con mas exactitud las funciones es una de las razones por las que debe establecerse el departamento de recursos humanos, otro 17.39% de los colaboradores asegura que es importante darle exclusividad a las funciones que esta área realiza y con el mismo porcentaje también opinaron que es necesario para que dichas funciones sean efectivas, otro 4.34% opina que hay que dotar de tecnología a los métodos que usa la Cooperativa y otro 4.34% no respondió. Lo mas importante es que los colaboradores reconocen la importancia de contar con un departamento de Recursos Humano y eso se debe a que reconocen las deficiencias que hay y han logrado identificar las áreas que necesitan atención.

4.6.2.2 Análisis De Encuesta Del Área Operativa

1. ¿La Cooperativa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Medir el grado de conocimiento que tienen sobre el área de R.R.H.H. los colaboradores de la Coop-1.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	90
NO	10	10
TOTAL	22	100

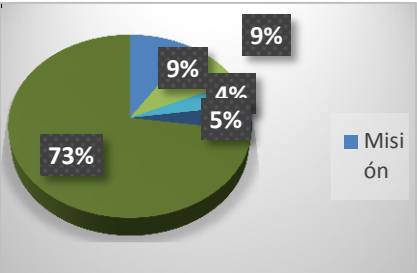


De todo el personal operativo un 90% afirma que la Cooperativa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos. El 10% restante niegan la existencia de éste. Por lo que se puede decir que en la Cooperativa existe un mal manejo de la información sobre su estructura y la organización de la misma ya que las personas dan referencias irreales de la situación actual de la Cooperativa ya que en esta no existe un departamento como tal en la estructura organizacional.

2. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas administrativas cuenta la Cooperativa?

Objetivo: Medir que conocen los empleados de la cooperativa en cuanto a la filosofía de empresa que tiene la Coop-1.

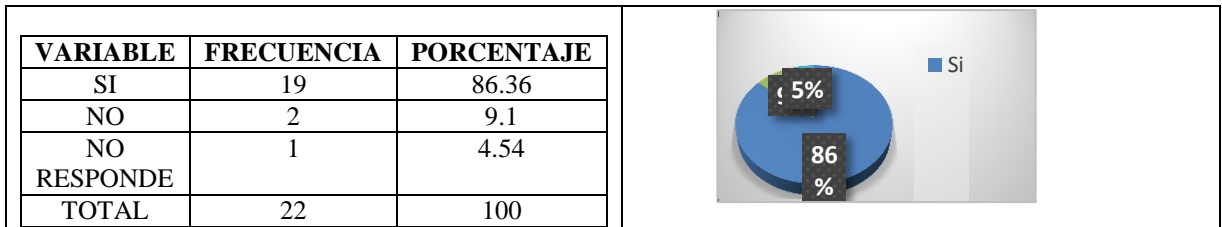
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MISIÓN	2	9.1
VISION	2	9.1
ORGANIGRAMA	1	4.55
VALORES	1	4.55
TODAS LAS ANTERIORES	16	72.7
TOTAL	22	100



Del total de los colaboradores operativos un 73% confirman que en la Cooperativa existen herramientas administrativas básicas como misión, visión, valores y un organigrama, aunque no todos confirmaron su existencia la mayoría de sus colaboradores conocen lo mínimo de la filosofía de la Cooperativa lo que proporciona una base sustancial para el desarrollo de sus labores y hacer una proyección sustentable hacia el futuro de la misma.

3. ¿Usted siguió un procedimiento con una secuencia lógica y bien definida de reclutamiento, selección y contratación de personal?

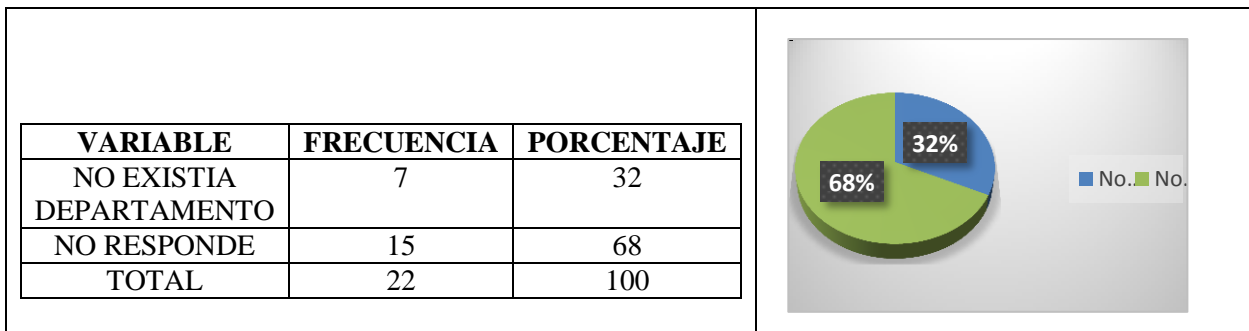
Objetivo: Verificar si los colaboradores de la Cooperativa habían detectado alguna falla en el proceso de reclutamiento que esta lleva a cabo.



En cuanto al proceso de reclutamiento que siguieron los colaboradores del área operativa de la Cooperativa un 86% opinan que se siguió un procedimiento bien estructurado a la hora de su ingreso a ésta. Solamente un 10% aseguran que este proceso no es eficiente lo que podría indicarnos que aún se necesita trabajar para que este sea más eficiente y sea percibido por parte de los aspirantes a ingresar a la empresa.

4. Si su respuesta fue no, describa el ¿por qué?

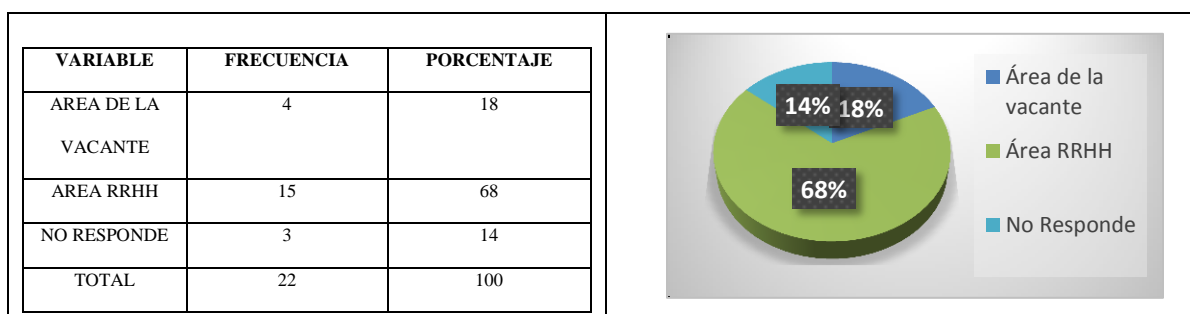
Objetivo: Identificar la falla durante el proceso de reclutamiento y selección de personal que ejecuta la Cooperativa.



Un 68% de empleados operativos omitió su respuesta para esta pregunta, sin embargo para el 32% restante que no esté debidamente estructurado un departamento de recursos humanos es un impedimento para realizar eficientemente dicho proceso sin dar mayores datos al respecto, por lo que se puede decir que para llevar a cabo un proceso mas eficiente debe de haber una mejor planeación, por lo que se hace necesario dotar de mas recursos esta área y así mejorar la calidad de sus procesos.

5. ¿Cuál es el área encargada de la administración y control (reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo) del personal?

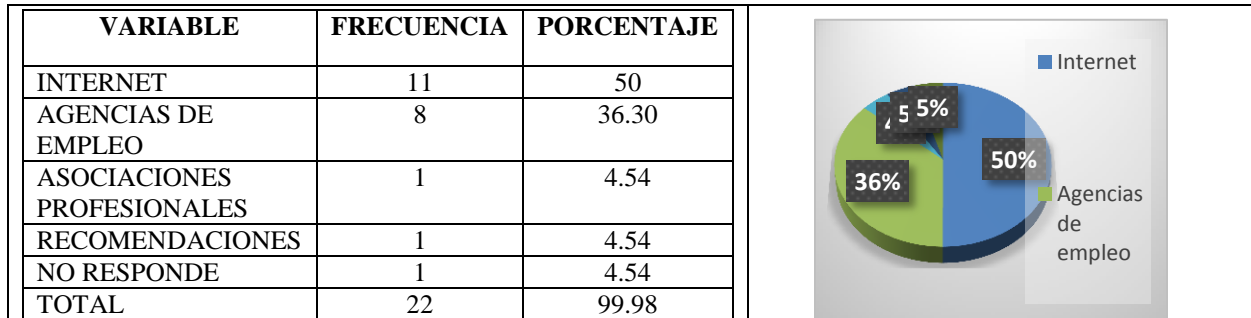
Objetivo: Identificar quien es el encargado de administrar y controlar el R.R.H.H.



Un 68% de los colaboradores operativos afirman que es el Área de R.R.H.H. es la que se encarga de desarrollar al recurso humano desde el momento que ingresan a la Cooperativa, al mismo tiempo un 18% aseguran que el área que genera una vacante colabora en el proceso y el restante 14% no respondieron a la interrogante. Por lo que se puede decir que el área cumple con su función pero que al mismo tiempo al recibir el apoyo de otra área se debe de tener bien establecido la forma en que ésta va a apoyar ya que hay herramientas y métodos que deben ser manejados solamente por el área para que el desarrollo del colaborador sea más eficiente con lo que la Cooperativa requiere.

6. ¿A qué fuentes de reclutamiento recurre la cooperativa para cubrir un puesto vacante?

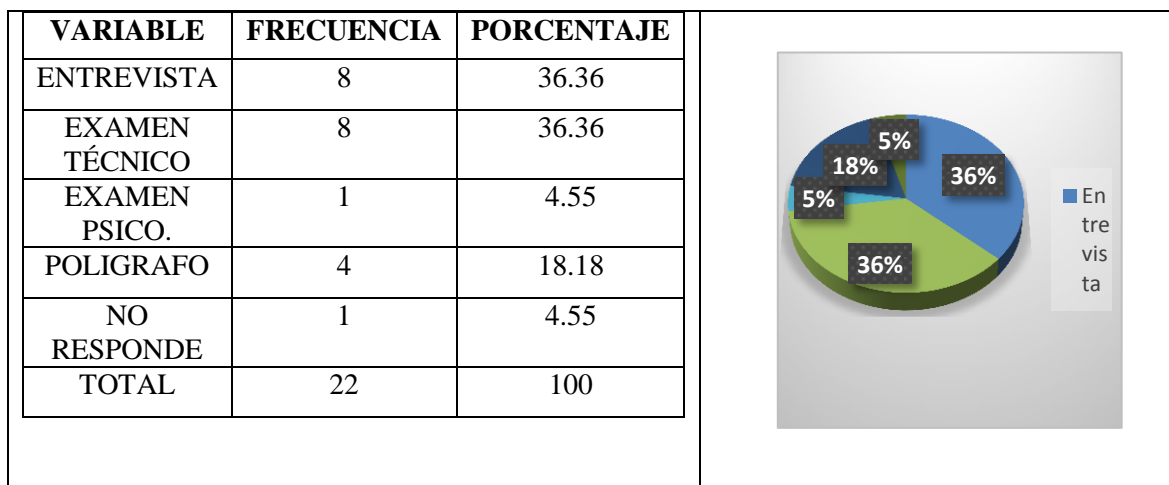
Objetivo: Conocer las fuentes que utiliza la Coop-1 para reclutar personal.



El 50% de los colaboradores operativos opinan que es a través de Internet como la Cooperativa da a conocer las vacantes, el 36% opina que también lo hace con el apoyo de agencias de empleo y el resto opina que es por medios como asociaciones profesionales y recomendaciones. De lo cual se puede concluir que la cooperativa elige un buen canal para esto ya que en la actualidad las personas usan como medio de información fuentes como el Internet, lo que hace que la información pueda llegar a mas candidatos y obtener diversidad de opciones.

7. ¿A qué tipo de prueba fue sometido/a en el proceso de reclutamiento?

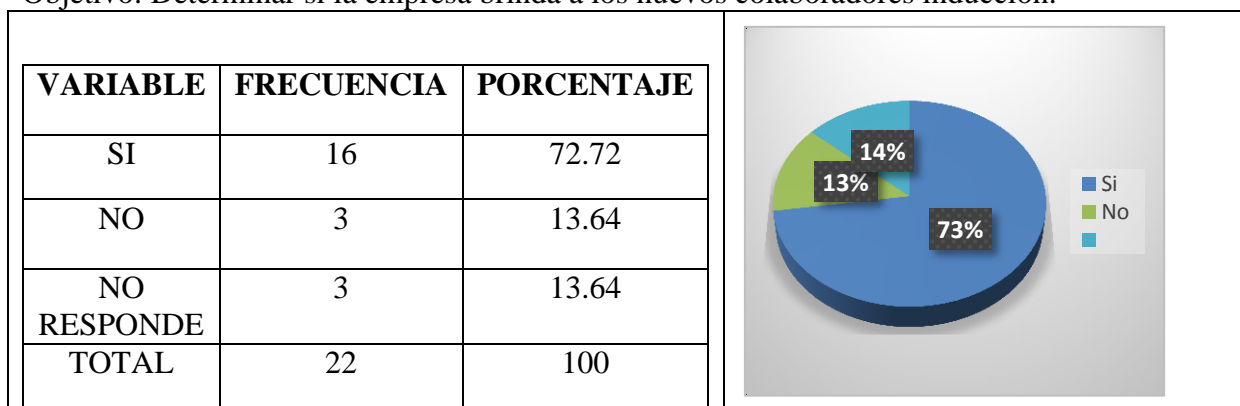
Objetivo: Determinar las pruebas que la Cooperativa ejecuta en su proceso de reclutamiento para seleccionar de forma eficiente a los colaboradores.



Los resultados muestran que un 36% de los encuestados asegura que uno de los filtros a los que se someten durante el proceso es una entrevista, otro 36% opina que fue sometido a un examen técnico y un 18% asegura que fue sometido a una prueba de polígrafo. Lo que nos muestra que la Cooperativa utiliza métodos convencionales y de aplicación sencilla que pueden ser eficientes en la medida que se vayan actualizando y ejecutando de la forma adecuada y lo más apegados a las actividades y necesidades de la misma.

8. ¿Se le brindó en su momento la debida inducción como personal de nuevo ingreso?

Objetivo: Determinar si la empresa brinda a los nuevos colaboradores inducción.



Del total de encuestados un 73% asegura que se brinda inducción como parte del proceso. Un 13% más opina que la inducción no es efectuada y el 14% restante omitió su respuesta, lo que da pauta a determinar que efectivamente se cumple con esta función pero al mismo tiempo la negativa u omisión de los demás encuestados puede ser por la existencia de dudas sobre la aplicación de ésta o los métodos utilizados o porque no conocen en sí lo que conlleva un proceso de inducción.

9. De los siguientes instrumentos de administración de personal, ¿Cuáles posee la cooperativa?

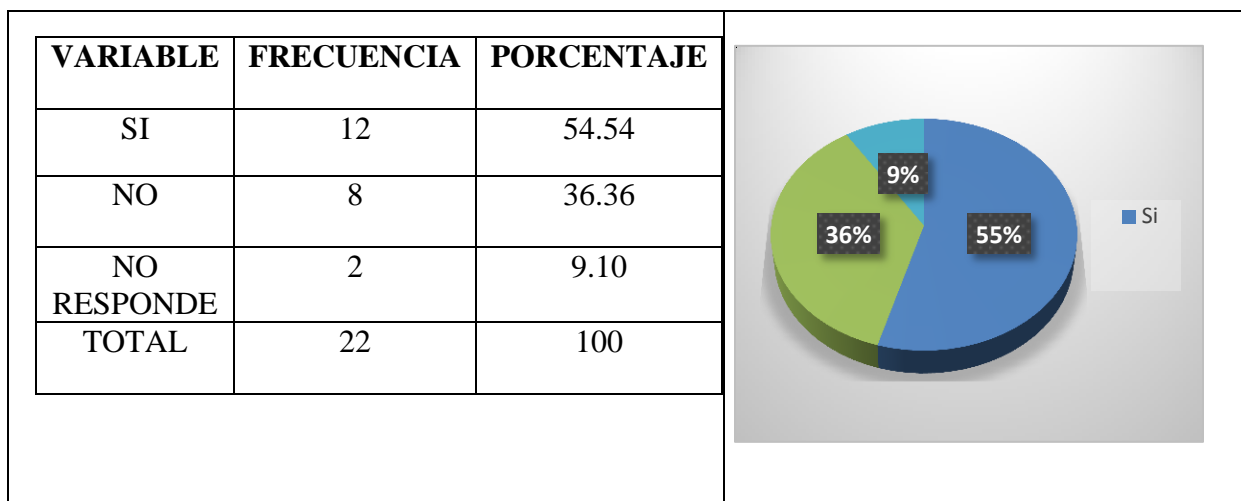
Objetivo: Conocer los instrumentos administrativos que posee la Cooperativa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRATO	15/ 22	68.18
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	15/ 22	68.18
EXPEDIENTE DE PERSONAL	15/ 22	68.18
MANUAL EVALUACION DE DESEMPEÑO	9/ 22	40.91
MANUAL POLITICAS ADMINISTRATIVAS	10/ 22	45.45
OTROS	7/ 22	31.82
TOTAL	22	

De los colaboradores del área operativa 15 de 22 (68.18) opinan que la institución cuenta con un contrato de trabajo, reglamento interno de trabajo y un expediente de personal. Además 10 de cada 22 aseguran que la Cooperativa cuenta con un manual para la administración del personal, en cuanto a un manual de evaluación de desempeño 9 de 22 colaboradores opinaron que si existe lo que corresponde al 40.91%, un 31.82% mas opinaron que también se cuenta con manuales de bienvenida, de inducción y entrevista de salida que corresponde a 7 de 22 colaboradores. Lo que nos indica que en teoría la Cooperativa maneja los elementos básicos con los que el área de recursos humanos debe contar para llevar a cabo sus funciones principales ya que como investigadores no tuvimos acceso a esa información y así poder confirmar los dato.

10. Cuando existe una plaza vacante, ¿se promueve la misma de forma interna?

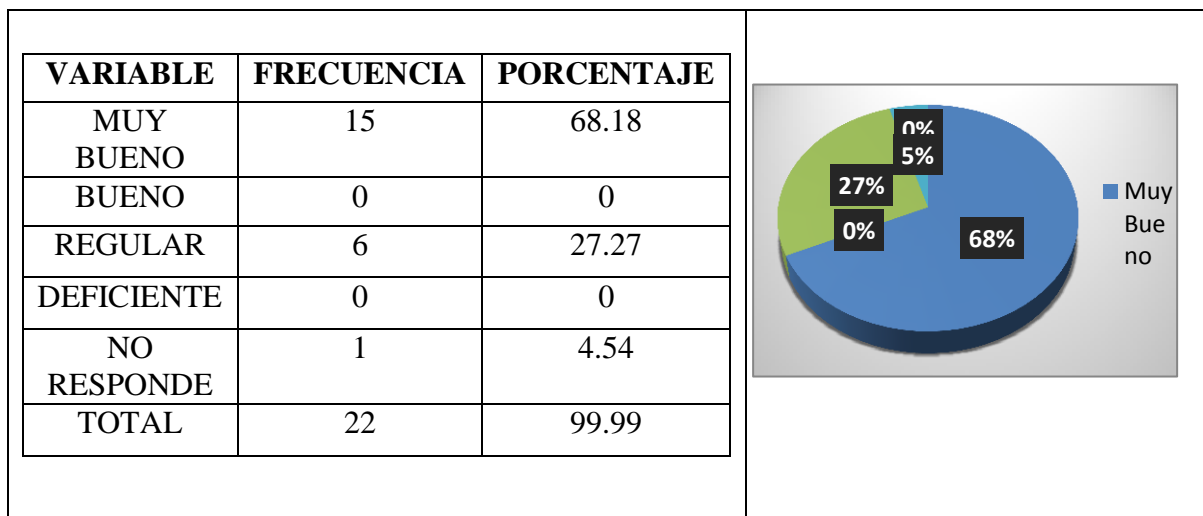
Objetivo: Indagar sobre los planes de desarrollo de personal con que cuenta la cooperativa.



Un 55% de los encuestados del área operativa afirman que se fomenta la promoción del personal, el 36% de ellos opinan que esta práctica no se realiza en la Cooperativa y existe un 9% que prefiere abstenerse a contestar. Que exista una mayoría que asegure que esto se da dentro de la Cooperativa es positivo ya que se tiene la pauta la imagen de una institución que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, que piensan en la optimización de sus recursos y que se preocupa por mantener motivado a su equipo; sin embargo hay un grupo considerable que no percibe el beneficio o ha logrado ser beneficiado con este tipo de acciones de personal.

11. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

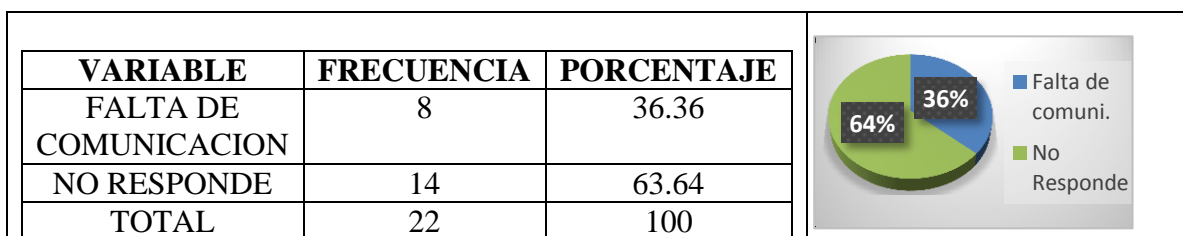
Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo.



El 68% de los empleados opinan que en la Cooperativa existe un muy buen ambiente laboral, un 27% opinan que éste es regular y un 5% omitió su respuesta. Por lo que se puede decir que existe en la Cooperativa un ambiente laboral estable y que genera en los colaboradores un ambiente propicio para el buen desarrollo de sus funciones.

12. Si su respuesta a la pregunta anterior esta entre Regular y Deficiente. Mencione ¿Por qué?

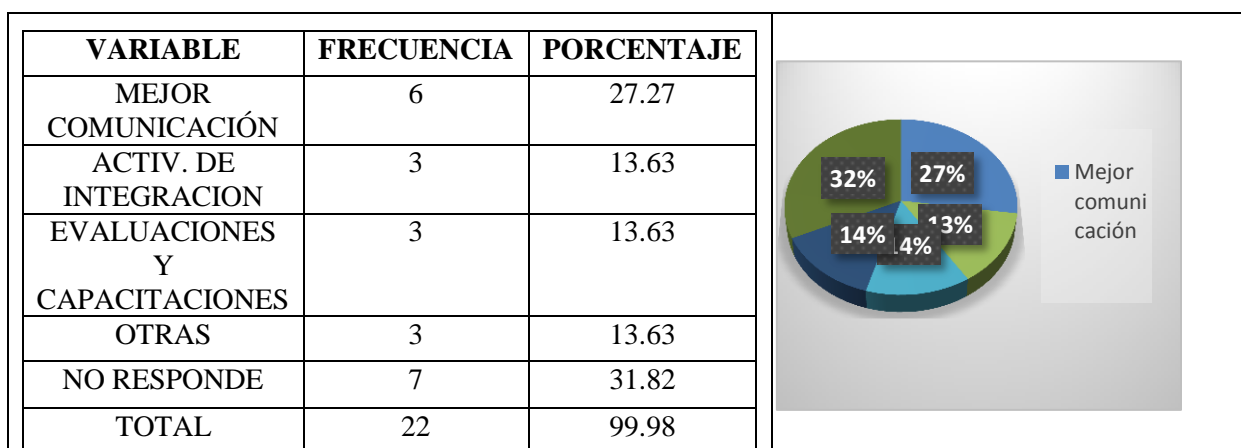
Objetivo: Conocer las principales causas que perjudican el ambiente laboral de la Cooperativa.



El 36% de los colaboradores afirman que la falta de comunicación es uno de los problemas que afectan el ambiente de trabajo de la Cooperativa, el 64% restante omitió su respuesta. Lo que da la pauta de que la empresa debe mejorar este aspecto para que sus colaboradores no encuentren en ello una limitante para el desarrollo de sus funciones.

13. ¿Qué sugerencia podría dar o considera que es necesario para un buen ambiente de trabajo?

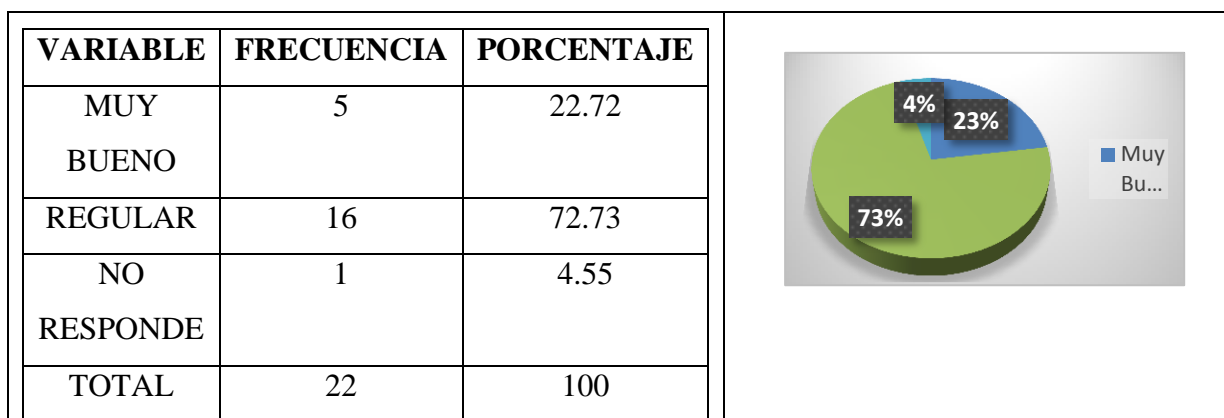
Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de la Coop-1 para un mejor ambiente de trabajo.



El 32% de los colaboradores optaron por proponer actividades de integración, un 27% opina que se debe mejorar la comunicación y el resto opina que se puede mejorar con más evaluaciones y capacitaciones entre otros. Lo que indica que son puntos que se deben de tomar en cuenta ya que son los colaboradores quienes lo enfatizan ya que han logrado identificarlos.

14. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la cooperativa?

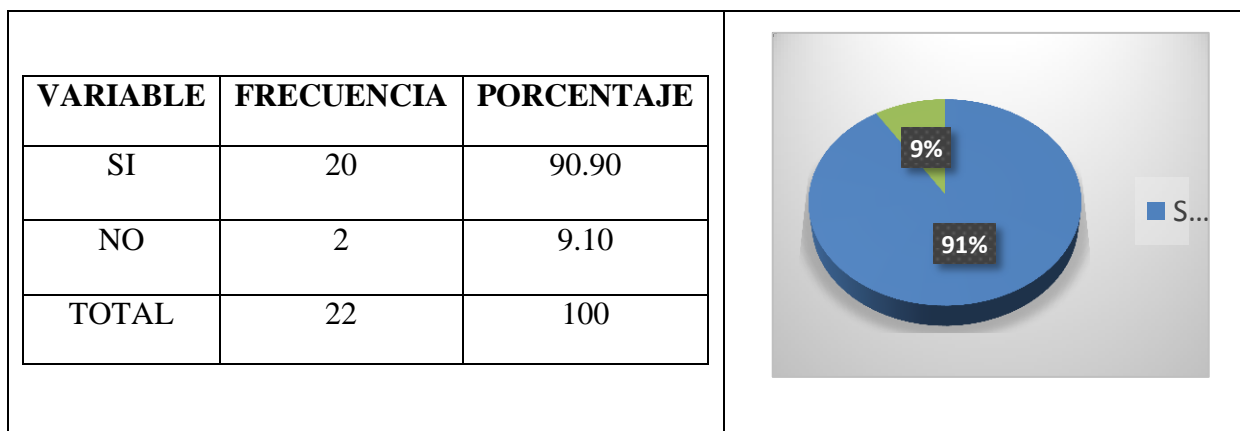
Objetivo: Exponer el punto de vista de los empleados sobre la comunicación que existe en la Cooperativa.



El 73% de los encuestados señalan que la comunicación en la Cooperativa se puede calificar como Regular, el 23% indica que es muy bueno y el 4% no respondió la pregunta, lo que indica que se tiene que trabajar en el mejoramiento de la comunicación para que la información que surge fluya de forma adecuada hacia todos los colaboradores para que sea eficiente.

15. ¿Además de las actividades que su puesto de trabajo requiere, realiza tareas de otras áreas de trabajo?

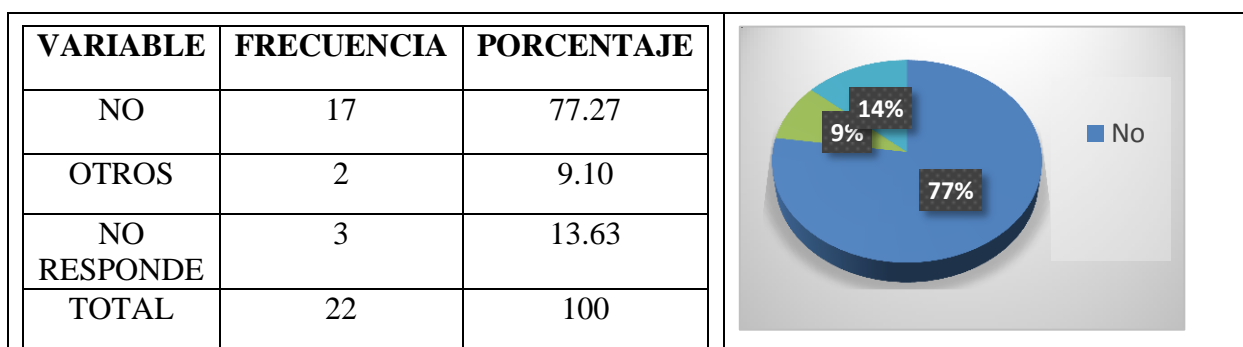
Objetivo: Indagar sobre la distribución del trabajo en la Cooperativa.



El 90.9% de los colaboradores afirman que a lo largo del desarrollo de sus funciones han debido realizar actividades que no son requeridas por su puesto de trabajo, el 9.1% restante asegura que no sucede. Lo que indica que los empleados deben saber un poco más de sus funciones obligatorias y que deben aprender a realizar su trabajo de forma multifuncional, ya que por la distribución del trabajo permite que se puedan recibir indicaciones de hacer tareas adicionales a lo largo de su jornada de trabajo.

16. Si su respuesta es sí, ¿Considera que esto afecta su desempeño de sus actividades principales dentro de la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si para los colaboradores de Coop-1 existe sobrecarga laboral y sea una limitante en el desarrollo de sus funciones



El 77% de los colaboradores no consideran que realizar tareas adicionales afecte su rendimiento en las funciones que desempeña, un 14% admite que si es un factor que afecta su desempeño y un 9% no respondió la pregunta. De acuerdo a dicha opinión podemos concluir que en la Cooperativa existen colaboradores que realizan múltiples tareas; que si bien aún no se sienten afectados por ello, pueden llegar a generar un estrés laboral si esto llegase a aumentar e interferir en sus funciones principales, por lo que es importante observar el tipo de tareas que se adicionen a los colaboradores para que no se convierta en una sobrecarga laboral y se comprometa su rendimiento y se vea reflejado en sus evaluaciones.

17. ¿Qué tipo de acciones de personal realiza la cooperativa?

Objetivo: Definir las acciones de personal en la Cooperativa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VACACIONES	14/ 22	63.63
BONOS	14/ 22	63.63
PERMISOS	13/ 22	59.09
INCAPACIDAD	11/ 22	50
AGUINALDO	12/ 22	54.54
OTRO	9/22	40.91
TOTAL	22	

De los 22 colaboradores operativos encuestados 14 aseguran que las vacaciones y las bonificaciones son acciones de personal establecidas en la Cooperativa esta cantidad corresponde a un 63.63%, otro 59.09% equivalente a 13 de 22 colaboradores determino que los permisos son parte de ellas, el 54.54% más que son 12 de 22 colaboradores asegura que existen aguinaldos; las incapacidades fueron expuestas también por el 50% equivalente a 11 de 22 colaboradores, hay otro 40.91% de colaboradores encuestados menciono otras acciones de personal como inasistencias, traslados y amonestaciones que corresponden. Esto nos indica que la empresa se preocupa por realizar las acciones mínimas para con sus colaboradores

18. De los siguientes formularios ¿Cuáles posee la cooperativa?

Objetivo: Especificar qué tipo de formularios posee la Cooperativa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUESTIONARIO DE TRAB.	7/ 22	31.81
ACCIONES DE PERSONAL	6/ 22	27.27
REGISTRO DE PERMISOS	9/ 22	40.91
AUTORIZACION HORA EXTRA	3/ 22	13.63
EVALUACION DE DESEM.	14/ 22	63.63
NO RESPONDE	3/ 22	13.63
TOTAL	22	

De encuestados un 63.63% equivalente a 14 de los 22 colaboradores operativos opinaron que la Cooperativa posee formularios para sus evaluaciones de desempeño, por otra parte 9 de 22 de los colaboradores mencionaron que poseen un registro de permisos que representa un 40.91%; también se mencionaron los cuestionarios de trabajo con un 31.81% , acciones de personal con un 27.27%, las autorizaciones de horas extras y los colaboradores que no responden con 13.63%equivalentes a 3 de 22 de colaboradores. Concluyendo así que los formularios básicos existen en ella lo que permite a la Cooperativa tener un control más específico de los resultados de los colaboradores y el desempeño de sus actividades cotidianas.

19. De los formularios ¿cuáles ha aplicados de forma personal o tiene conocimiento de su aplicación?

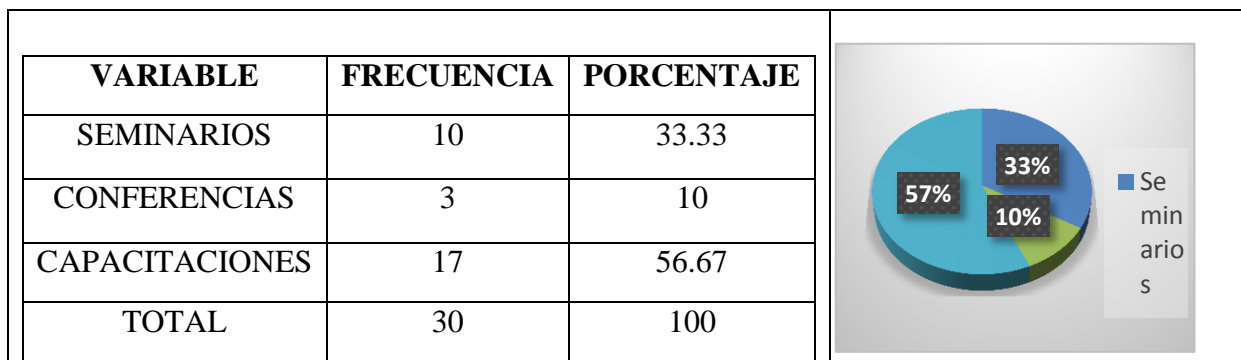
Objetivo: Investigar si la Cooperativa hace efectivos todos sus procesos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUESTIONARIO DE TRAB.	5/ 22	22.72
ACCIONES DE PERSONAL	4/ 22	18.18
REGISTRO DE PERMISOS	6/ 22	27.27
EVALUACION DE DESEM.	14/ 22	63.63
NO RESPONDE	3/ 22	13.63
TOTAL	22	

De los 22 colaboradores operativos 14 opinaron que uno de los formularios con los que contaban en la Cooperativa eran las evaluaciones de desempeño, esta cifra equivale a un 63.63%; con un 27.27% los colaboradores señalan que los registros de permisos son otro formulario usado por la Cooperativa Lo que indica que en la aplicación práctica de estos formularios se presta mas atención a la evaluación del desempeño.

20. ¿Qué medios utiliza la cooperativa para desarrollar al personal?

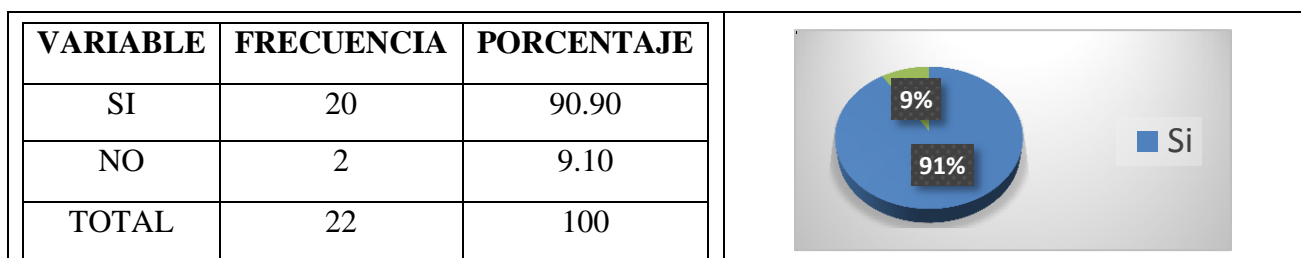
Objetivo: Identificar la estrategia que utiliza la Cooperativa para desarrollar a su personal.



El 57% de los colaboradores de la Cooperativa opina que las capacitaciones son el método por medio del cual se desarrolla al personal, con el 33% también opinan que se hace a través de seminarios. Por lo que se confirma que la Cooperativa invierte esfuerzos por darles a sus integrantes las herramientas necesarias para su desarrollo en la empresa.

21. ¿La cooperativa aporta el 100% del costo económico para la capacitación del personal?

Objetivo: Demostrar si la Cooperativa invierte en el desarrollo de sus colaboradores.



El 91% de los colaboradores aseguraron que es la Cooperativa la que cubre los costos que generan sus métodos de capacitación de personal, solo un 9% opinó lo contrario; por lo que se puede determinar que cumplen con su responsabilidad como empresa de brindar todas las facilidades y herramientas a las personas que integran su empresa, lo cual permite que sean tomadas con una actitud positiva y genere más interés por participar de parte de los colaboradores.

22. De las prestaciones que se presentan a continuación, ¿Cuáles otorga la cooperativa?

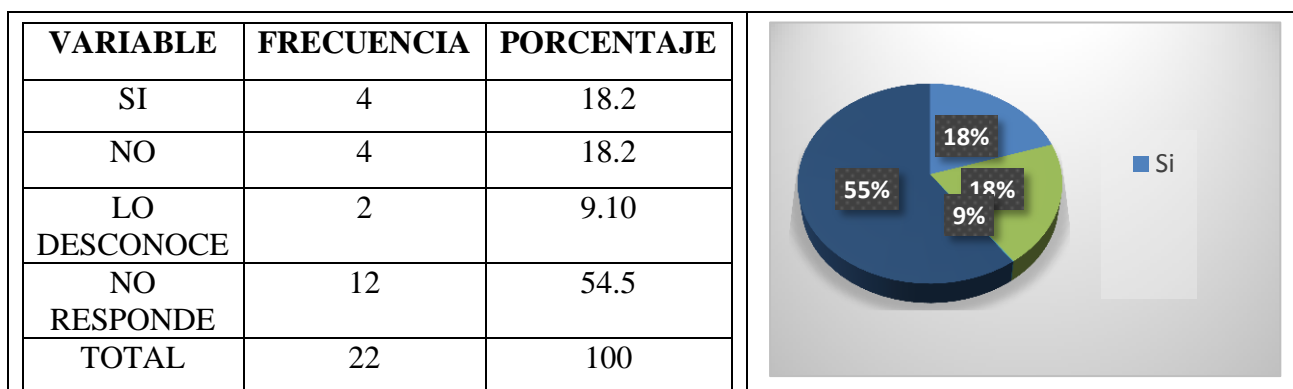
Objetivo: Indicar cuales son las prestaciones que otorga la Coop-1 a sus colaboradores.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEGURO DE VIDA	15/ 22	68.18
UNIFORMES	16/ 22	72.72
BONIFICACIONES	12/ 22	54.54
VIATICOS	12/ 22	54.54
CAPACITACION	15/ 22	68.18
OTROS	7/ 22	31.82
TOTAL	22	

De 22 colaboradores 15 opinan que el tener seguros de vida y la capacitación constante es un beneficio brindado por la Cooperativa equivalente a un 68.18%, un 72.72% (16 de 22 empleados) opina que recibir uniformes también forma parte de los beneficios con los que cuentan, 12 de 22 colaboradores mencionaron que como parte de los beneficios reciben bonificaciones y viáticos que representan el 54.54%. Por lo tanto hablar de prestaciones brindadas por la Coop-1 llegamos a la conclusión de que estas van desde la imagen y presentación de sus colaboradores hasta el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, la Cooperativa ha contemplado aspectos que mantienen su imagen como institución y con sus colaboradores.

23. ¿Realiza la cooperativa estudios o investigaciones tendientes a mejorar las condiciones de los empleados?

Objetivo: Analizar si el área de RRHH se interesa por estudiar las condiciones de los colaboradores de la empresa.

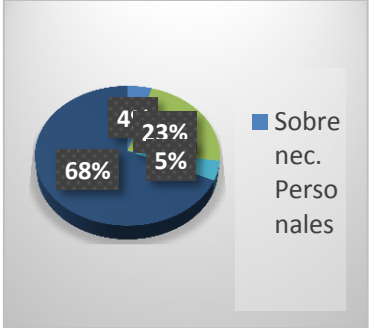


El 55% de los encuestados no respondió la interrogante, el 18% opinaron que si lo hace, otro 18% opino que no lo hace y el 9% restante dijeron que desconocen si lo llevan a cabo por lo que se puede analizar que la Cooperativa necesita dar a conocer a sus colaboradores el trabajo interno que realizan si es que es llevado a cabo para que sus miembros perciban su interés por ellos y sus necesidades.

24. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de estudio o investigación realiza?

Objetivo: Conocer los temas de interés para la Cooperativa con respecto al desarrollo de su personal.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRE NEC. PERSONALES	1	4.54
RIESGOS OCUPACIONALES	5	22.72
PRUEBAS DE APTITUDES	1	4.54
NO RESPONDE	15	68.2
TOTAL	22	100

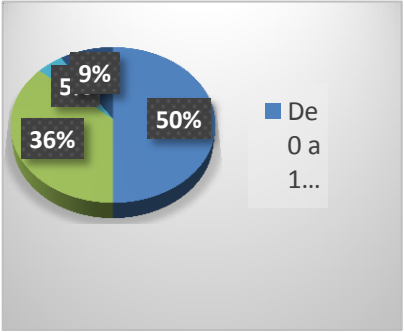


Para esta pregunta el 68% de los encuestados omitieron sus respuestas, solamente el 23% restante opino que la empresa investiga sobre riesgos ocupacionales, un 5% son sobre pruebas de aptitudes y el otro 4% sobre las necesidades personales de los colaboradores; por lo que se hace notable que la mayor parte de la cooperativa no percibe interés en el colaborador lo que podría ocasionar que estos no se sientan identificados y comprometidos con la Cooperativa.

25. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

Objetivo: Conocer el nivel de estabilidad de los colaboradores en la Coop-1.

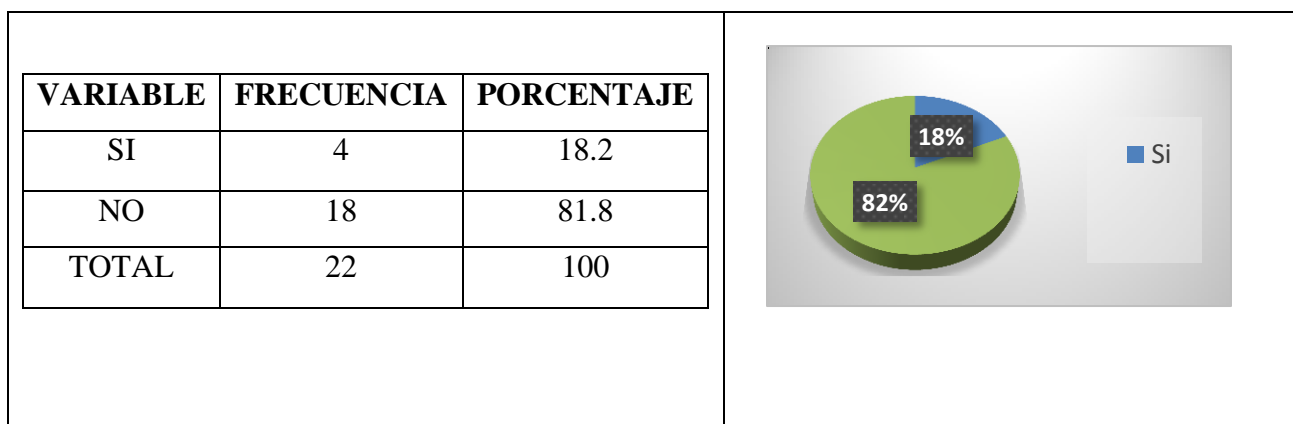
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 0 A 10 AÑOS	11	50
DE 10 A 20 AÑOS	8	36.36
MAS DE 20 AÑOS	1	4.54
NO RESPONDE	2	9.10
TOTAL	22	100



El 50% de los colaboradores aseguran que se encuentran en una escala de entre 0 a 10 años de laborar para la Coop-1, un 36% asegura que se ubica en la escala de entre 10 y 20 años trabajando para ella y un 5% aseguran que cuentan con más de 20 años laborando para la Cooperativa lo que es una fortaleza ya que la empresa cuenta con empleados que tienen experiencia y están calificados para realizar sus labores de una forma eficiente de lo cual la Cooperativa puede tomar ventajas importantes.

26. ¿Ha experimentado algún tipo de promoción o ascenso dentro de la cooperativa en el tiempo trabajado?

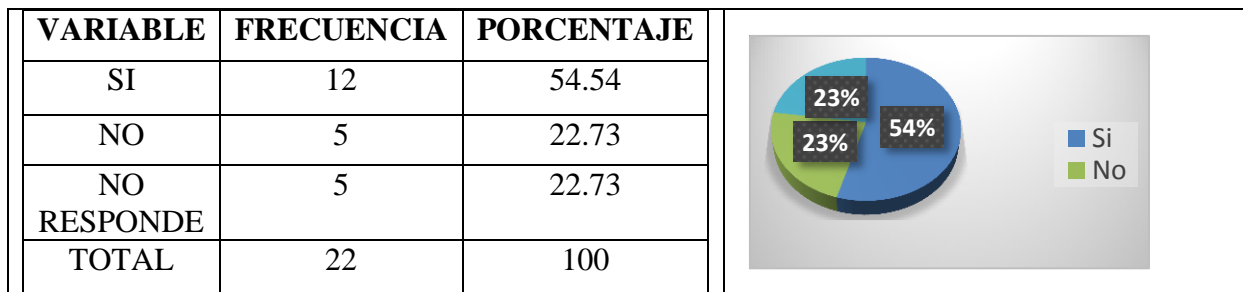
Objetivo: Analizar si la empresa brinda oportunidades de desarrollo del personal.



El 82% de los colaboradores aseguran que no han experimentado ningún tipo de ascenso, el 18% asegura que si lo ha experimentado. Lo cual podría deberse a una rotación de personal baja o a que no existe esta oportunidad para los colaboradores

27. ¿Considera que la cooperativa muestra interés por el desarrollo profesional de sus colaboradores?

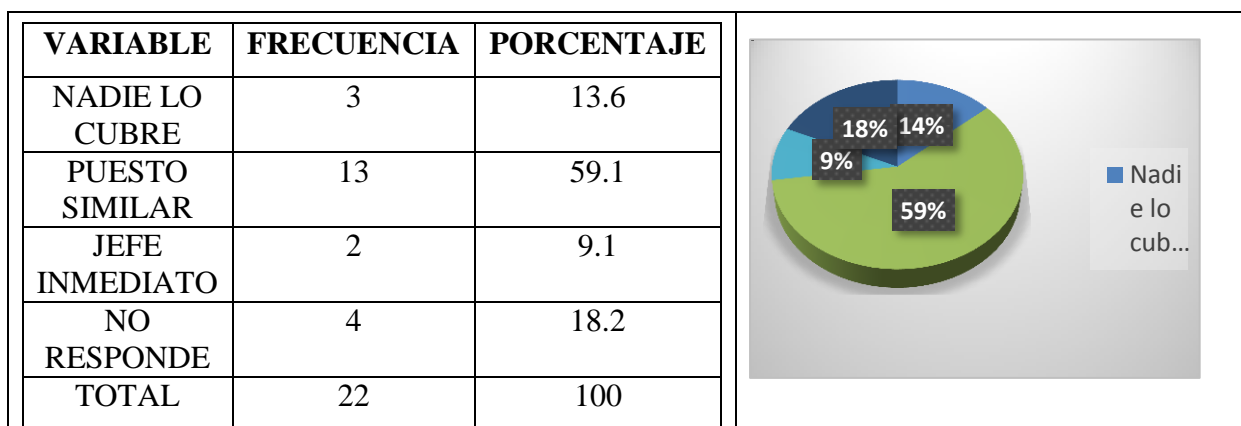
Objetivo: Analizar la perspectiva de los colaboradores sobre el interés de la Coop-1 en su desarrollo profesional dentro de ella.



El 54% de los colaboradores reconocen que la cooperativa se interesa en ello, el 23% afirma que no y el 23% restante no respondió a la pregunta, este aspecto es importante ya que puede ser un motivante para los colaboradores y hacerles sentir parte fundamental para el desarrollo de la Cooperativa, en el caso de los colaboradores que opinaron que no y omitieron sus respuesta que son casi la mitad de ellos, debe ser analizado con mayor detenimiento ya que hay que conocer porque los colaboradores se sienten inconformes o excluidos en las medidas que toma la Cooperativa para trabajar con su equipo.

28. ¿Cuándo usted no está en su puesto de trabajo quien se encarga de realizar sus funciones?

Objetivo: Analizar como enfrenta la Cooperativa el ausentismo como un hecho fortuito o maneja la carga laboral ocasionada por el ausentismo.



El 59% dice que los colaboradores de puestos similares cubren los puestos de trabajo, un 18% no respondió, un 14% opino que nadie cubre las labores y el 9% restante opina que son los jefes inmediatos los que colaboran con estas labores. Por lo tanto se puede decir que la Cooperativa necesita una estrategia mejor definida para cubrir las tareas y no ocasionar una carga laboral pesada para el resto de colaboradores.

29. De los aspectos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles se analizan con mayor detalle?

Objetivo: Conocer los puntos que el Área de RRHH trabaja como parte de sus funciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AMBIENTE LABORAL	6/ 22	27.27
TARDISMO	7/ 22	31.82
PERMISOS	8/ 22	36.36
INCAPACIDADES	9/ 22	40.91
OTROS	6/ 22	27.27
TOTAL	22	

El 27.27% de los colaboradores aseguran que se analiza el ambiente laboral y otros factores como la rotación y el ausentismo; que equivale a 6 de los 22 colaboradores operativos, un 31.82% de ellos opina que también analizan el tardismo, 36.36% también menciona que los permisos son estudiados por la Cooperativa y un 40.91% dice que son las incapacidades también puestas en análisis. Lo que indica que se ejerce control sobre el personal en aspectos importantes lo cual garantiza que sus colaboradores realicen sus labores de forma eficiente y procuren realizar sus jornadas laborales completas y conforme lo acordado.

30. De los siguientes factores, ¿Cuáles considera como problemas para el desarrollo del personal?

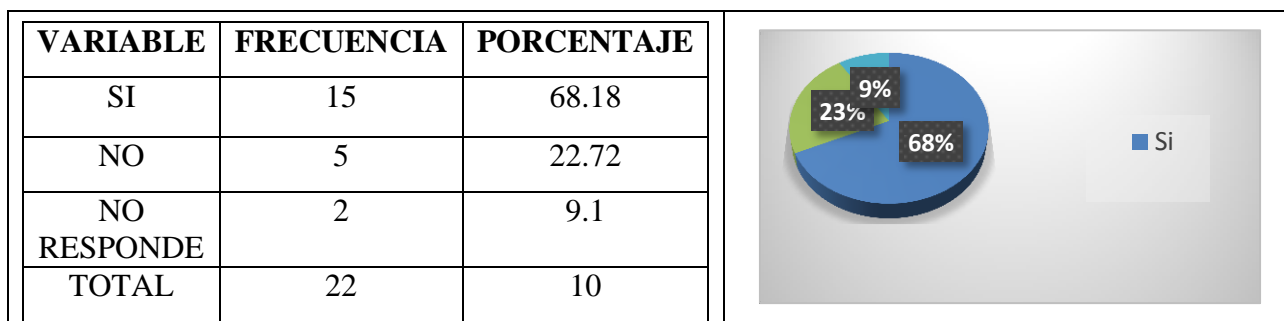
Objetivo: Indagar sobre los problemas competentes al área de personal.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RESISTENCIA AL CAMBIO	10/ 22	45.45
RELACION INDIVIDUO.-EMPRESA	2/ 22	9.1
COMUNICACIÓN	5/ 22	22.73
ADMON. DE PERSONAL	3/ 22	13.63
MOTIVACION	10/22	45.45
NO RESPONDE	3/ 22	13.63
TOTAL	22	

Los colaboradores están de acuerdo en un 45.45% (10 de 22 empleados) en que la resistencia al cambio y la motivación son un problema para el desarrollo del mismo, un 22.73% opina que los problemas surgen de la comunicación que existe en la Cooperativa, un 13.63% opina que la administración del personal es parte de la problemática del desarrollo del personal y el mismo porcentaje no respondió la pregunta. Además un 9.1% opina que la relación individuo empresa es determinante para el desarrollo del personal. Se puede decir que lo antes mencionado por los colaboradores son problemas que compete al área de recursos humanos ya que de esta área depende como se desenvuelve el personal y todo lo que a ellos implica; además pueden afectar la productividad de los colaboradores y tienen que ser atendidos con prontitud ya que desde nuestro punto de vista no tiene sentido tener muchos colaboradores sintiéndose incómodos en su lugar de trabajo.

31. ¿Efectúa la cooperativa evaluaciones del desempeño del personal constantemente?

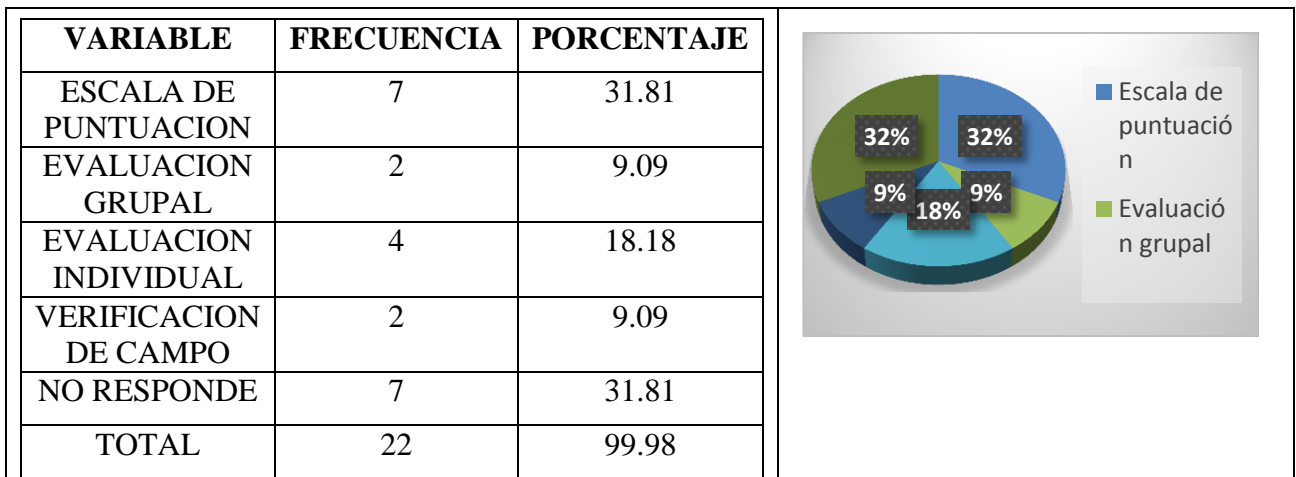
Objetivo: Conocer si la Cooperativa evalúa a su personal.



El 68% afirma que la Cooperativa realiza evaluaciones, el 23% opina que no y el 9% restante no respondió la interrogante. Cabe destacar que un poco más de la mitad de colaboradores de la Cooperativa afirman que esta acción de personal se lleva a cabo y es un punto a favor para la institución ya que eso les ayuda para medir si su equipo está preparado para realizar sus funciones entre otros aspectos, al mismo tiempo se puede observar que hay un porcentaje alto de personas que dicen no son evaluados lo que hace pensar que esta acción se realiza con deficiencias o puedan hacerse con poca frecuencia, situación que debe ser objeto de estudio más adelante.

32. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Cuál de los tipos de evaluación que se presentan a continuación se realizan?

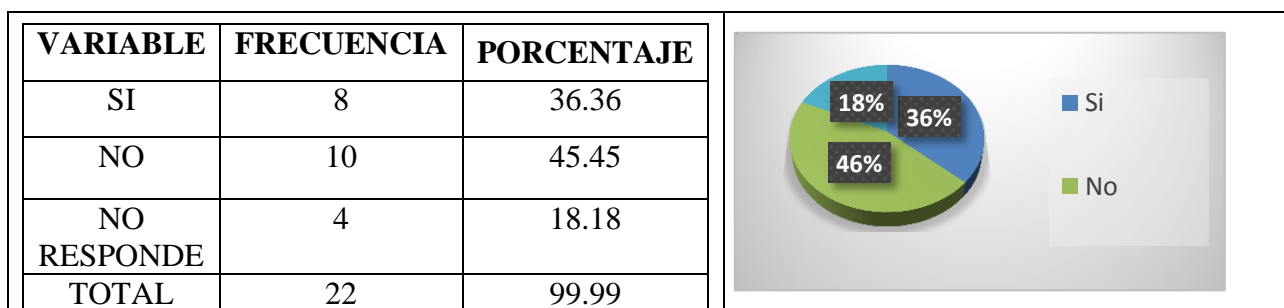
Objetivo: Conocer los métodos de evaluación utilizados.



El 32% asegura que utilizan escalas de puntuación, un 9% opina que es a través de evaluaciones grupales, otro 18% no respondió a la pregunta, el 18% menciona que un método son las evaluaciones individuales y el 9% que es a través de una verificación de campo, el 32% restante omitió su respuesta. Lo que se puede observar es que no existe un método específico para evaluarlos pero que es positivo que se le dé importancia a esta parte de las funciones de recursos humanos; por lo tanto por los colaboradores que opinaron que no hay que tratar de fijar un método de acuerdo a las necesidades de todos para que no existan dudas en ellos al ser sometidos a un proceso de evaluación.

33. ¿Ha tenido usted algún conflicto en su área de trabajado del cual usted ha obtenido una solución efectiva?

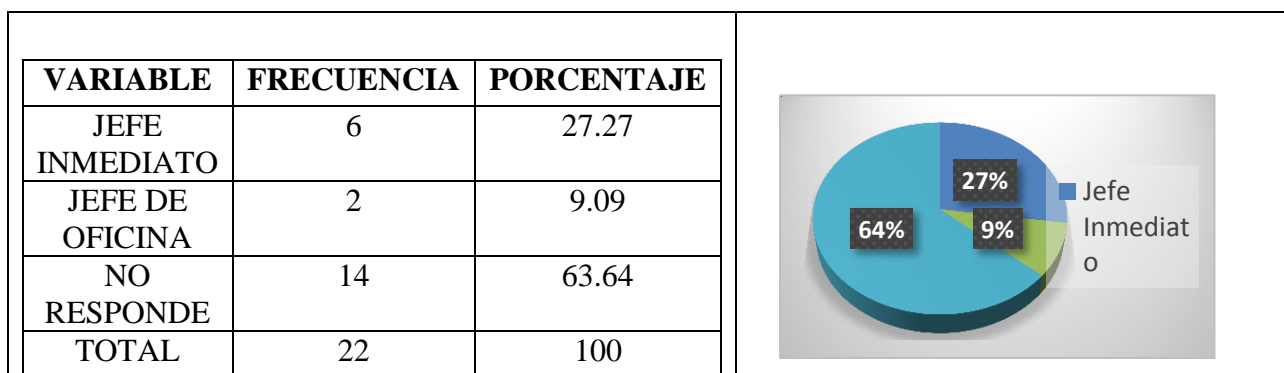
Objetivo: Identificar si los colaboradores reciben orientación en una situación de conflictos que se le presente dentro de la Cooperativa.



El 36% de los colaboradores aseguran que si han obtenido orientación efectiva en momentos de conflictos, el 46% de los colaboradores opinan que no la reciben y el 18% restante no respondieron la pregunta. Para lo tanto es recomendable que se preste atención a los conflictos que los colaboradores presentan en su área de trabajo de manera objetiva y así evitar cualquier tipo de roce que pueda afectar su desempeño laboral.

34. Si su respuesta es sí, ¿A quién se ha abocado para resolverlo o solventarlo?

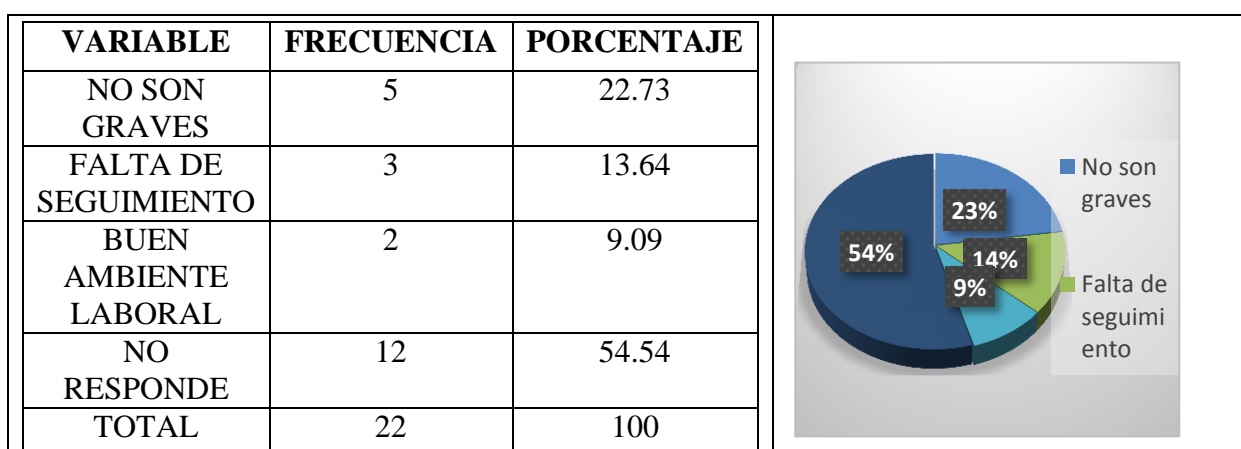
Objetivo: Identificar la línea de mando que siguen los colaboradores en la Cooperativa para resolver sus conflictos.



El porcentaje mayor de los colaboradores con un 64% optaron por no responder la interrogante, con un 27% otra parte de colaboradores indicaron que ante cualquier conflicto acuden a su jefe inmediato; el 9% restante opto por mencionar que acude al jefe de oficina de la Cooperativa. Lo que permite concluir que no se acude al coordinador del área de recursos humanos para resolverlos, lo que podría ocasionar que los conflictos no sean resueltos de la forma adecuada o con poca objetividad porque no se cuenta con un plan de acción imparcial y eficiente.

35. Si su respuesta es no, ¿Por qué?

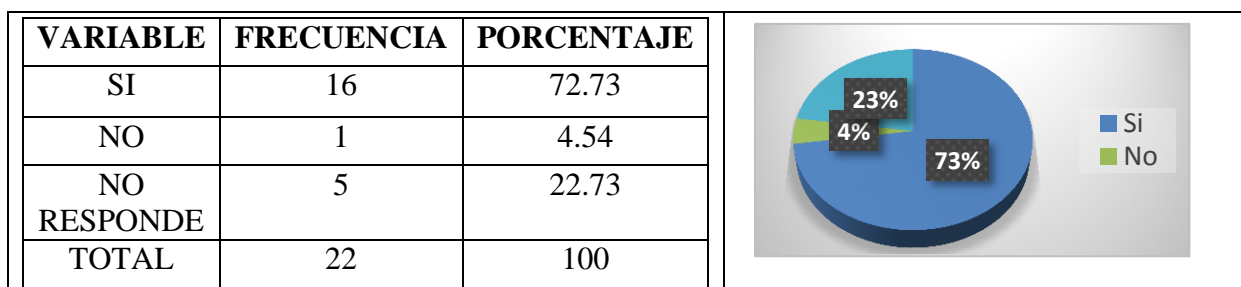
Objetivo: Indagar el por qué consideran que no obtienen soluciones eficientes a los conflictos en la Cooperativa



El 54% de los empleados de la Cooperativa no respondió a la interrogante, el 23% opina que los conflictos que se presentan dentro de la Cooperativa no son graves por lo que no necesitan de una interferencia mayor por parte de las jefaturas y coordinadores, el 14% opina que no obtienen soluciones eficientes porque no se le da seguimiento a los conflictos que se presentan, y el 9% restante opina que existe un buen ambiente dentro de la Cooperativa. Por lo que se puede concluir que se necesita poner más atención al clima laboral de la Coop-1 ya que lo que manifiestan los colaboradores indica que no todos están trabajando en un ambiente en el cual se sientan cómodos o con la confianza plena de actuar de acuerdo a las necesidades que se le presenten.

36. ¿Considera necesaria la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos?

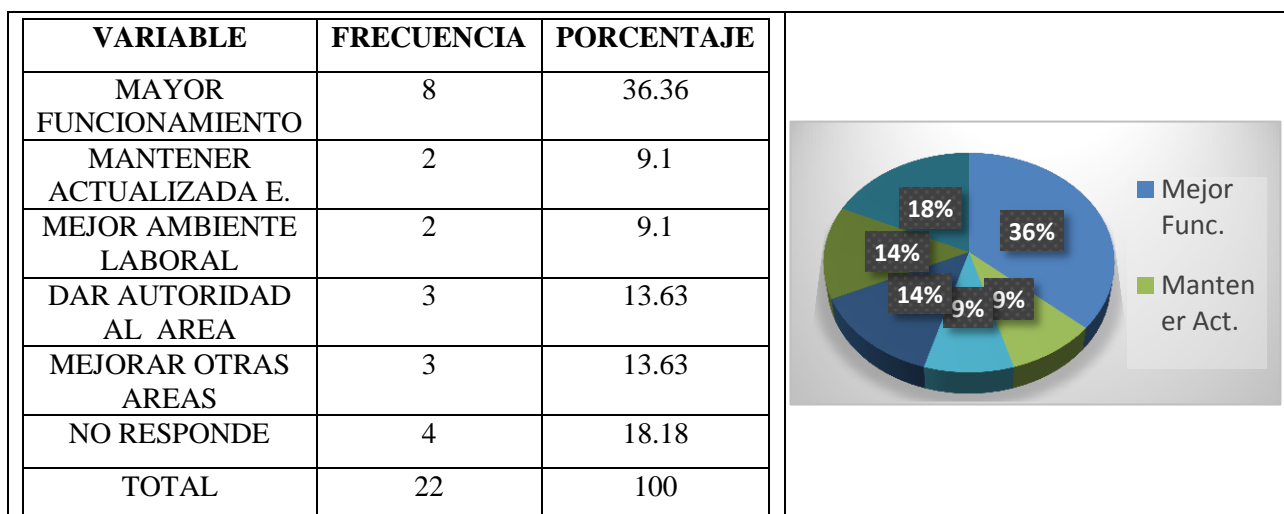
Objetivo: Identificar si los colaboradores de la Cooperativa expresan la necesidad de que exista un departamento de Recursos Humanos.



El 73% de los colaboradores opina que es necesario que se estructure un departamento de Recursos Humanos, el 4% opina que no es necesario y el 23% restante no respondió la interrogante. Por lo que es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores y atender esta necesidad antes de que la carencia de éste afecte el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa por no tener una visión más clara sobre la importancia del Capital Humano con el que cuenta.

37. Justifique su respuesta anterior.

Objetivo: Justificar la necesidad del departamento de Recursos Humanos.



El 36% de los colaboradores opina que para el mejor funcionamiento de la Cooperativa es necesario un departamento de Recursos Humanos, el 14% opina que se debe dar autoridad al área para la toma de decisiones, otro 14% opina que sería importante para mejorar otras áreas. Un 9% más opina que es importante mantener el área actualizada, otro 9% opina que se debe mejorar el ambiente laboral y el 18% restante no respondió. Todas las respuestas anteriores confirman las deficiencias en las que se incurre al no contar con un departamento de Recursos Humanos y el primer indicio de su necesidad de creación es que los colaboradores en su mayoría están conscientes de que esto puede afectar la estabilidad y desarrollo de la Cooperativa misma.

4.7 ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Este instrumento se administró para obtener datos sobre la infraestructura de la Cooperativa y algunas de las condiciones de trabajo de los colaboradores de la institución analizar si dichas condiciones influyen de manera positiva o negativa en ellos y así verificar si el área de recursos humanos se interesa por esta función que le corresponde.

OBJETIVO: Analizar las condiciones laborales de los colaboradores dentro de las instalaciones de la Cooperativa.

ESCALA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
RESPUESTAS											
Iluminación	X										
Distribución de espacio		X									
Estabilidad Laboral	X										
Ventilación	X										
Música			X								
Temperatura	X										
Motivación del Personal			X								
Trato de jefes con empleados		X									
Trato entre empleados		X									
Horario de trabajo		X									
Infraestructura Higiénica	X										
Confianza			X								
Relaciones públicas			X								
Atención a inquietudes					X						

4.7.1 RESULTADOS DE LA GUIA DE OBSERVACION:

Las condiciones laborales que se pueden apreciar dentro de la Cooperativa son calificables como muy buenas ya que las instalaciones se ven seguras y confortables, existen señalizaciones, el lugar se mantiene limpio y los bienes muebles que poseen se aprecian en buenas condiciones, cada colaborador tiene su espacio de trabajo asignado y equipo necesario para realizar sus tareas cotidianas.

Al ingresar a la Cooperativa el usuario externo percibe un ambiente estable y confortable del cual no podría haber ninguna opinión negativa ya que se cuida el ambiente donde se trabaja e incluso puede encontrarse un espacio para que los visitantes que vayan en compañía de niños los puedan mantener entretenidos con juegos.

En cuanto al aspecto que requiere de mayor cuidado es la atención al cliente y como manejar las inquietudes de los usuarios ya que la recepcionista que se encarga de dar información, también colabora a los compañeros de la Cooperativa no solo atiende al usuario externo lo que genera esperas innecesarias que al no ser solventadas con prontitud puede ocasionar que el cliente decida retirarse de la Cooperativa insatisfecho. Esto se debe a que no existe un protocolo de atención al cliente que haga que este se convierta en prioridad ante cualquier otra tarea, un punto que debe ser estudiado por recursos humanos como parte del establecimiento de funciones o descripciones de puesto.

En cuanto al clima laboral que se aprecia se puede decir que es calificable como bueno ya que entre jefes y demás colaboradores se observa un trato respetuoso y cordial, que no evidencia mayores problemas.

En cuanto al área de atención a usuarios externos no asociados a la Cooperativa que se puede incluir en las relaciones públicas existe una atención deficiente ya que no existe una persona que atienda con prontitud a las solicitudes o necesidades, es difícil ponerse en contacto directo con la Gerencia o demás ejecutivos de la Cooperativa.

En cuanto a la motivación que se percibe de los colaboradores se puede decir que hace falta incentivar al personal a que proyecten una actitud mas proactiva y menos formal para que los usuarios sientan confianza con el equipo de la Cooperativa.

4.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

La administración de Recursos Humanos ha sido ejercida hasta la actualidad por una Coordinadora ModelCoop/Recursos Humanos, que al mismo tiempo se encarga de la certificación de calidad con que cuenta la Cooperativa “Coop-1 de R.L”. Lo que conlleva a que ésta área esté siendo administrada de forma ineficiente por la doble función que la coordinadora ejerce y la sobrecarga laboral que esto representa además de la poca relación entre las funciones y de que se realicen tareas específicas con la ayuda de otras áreas o compañeros de trabajo que ponen su mayor esfuerzo en el cumplimiento de estas.

- Se puede decir que los procesos de planeación del área de recursos humanos y sus necesidades no son los adecuados, ya que no siempre están acompañados de procedimientos técnicos bien estructurados, esto puede relacionarse a lo antes mencionado, la carencia de una planeación enfocada y dedicada responsablemente a la administración del Recurso Humano.

- Por otra parte, se observa una carencia en aspectos organizacionales del área por la falta de manuales de organización, perfiles y descripciones de puestos, además tampoco se cuenta con manuales de bienvenida e inducción para el personal, que en ocasiones son impartidos de forma general y es realizada por colaboradores de otras áreas que no poseen conocimientos de técnicas de inducción y no cuentan más que con su propia experiencia en el área.
- La falta de documentos y manuales técnicos que se puede apreciar desde el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y otros elementos básicos de esta área ocasiona que los colaboradores de dicha empresa manejen información diversa sobre la filosofía y razón de ser de la Cooperativa, ya que no cuentan con una fuente formal de consulta que pueda solventar cualquier deficiencia o desconocimiento por parte de ellos, generando una imagen informal de la empresa al no tener colaboradores familiarizados con sus políticas y procedimientos.
- En cuanto al proceso de reclutamiento que es uno de los que más ejecuta ésta área y de los que más tiempo se le dedica, se puede mencionar que es lento y poco eficiente por no contar con un manual debidamente estructurado, mejor dicho éste es un proceso adaptado a las necesidades urgentes de la vacante y no uno basado en un perfil de puesto planificado y acondicionado a las exigencias de la Cooperativa. Otro aspecto que lo vuelve ineficiente es que puede ser realizado bajo la supervisión de los jefes de área, un factor contraproducente por la falta de adiestramiento y experiencia para realizar este proceso, lo que también se convierte en sobrecarga laboral para ellos. Un punto a favor para la Cooperativa es la baja rotación de personal que existe.

- Durante la investigación se pudo identificar que se invierte en programas de capacitación, pero que al final esta inversión no resulta beneficiosa al no contar con un plan de respaldo y seguimiento a mediano y a largo plazo que persiga un objetivo específico, ya que muchas de las capacitaciones impartidas son exigencias que ésta tiene que cumplir por la naturaleza de la misma, el resto de capacitaciones solo cumplen su función de adiestramiento más no son parte de un plan de desarrollo y/o mejora continua.
- En cuanto al ambiente laboral se logran identificar aspectos en los cuales aún se debe trabajar como por ejemplo la comunicación, el trabajo en equipo y el reforzamiento de los valores empresariales. Los colaboradores no califican el ambiente laboral de manera negativa pero expresan que este debe ser mejorado con prontitud; el reconocimiento de esta debilidad por parte del equipo es ventajoso ya que permite poner en claro que se necesita de la voluntad y la disposición para continuar laborando en un ambiente cada vez más estable y productivo.
- En cuanto a la inversión que se realiza en otras actividades de carácter recreativo se puede decir que es casi ineficiente ya que no persigue un objetivo específico y su planeación no es la adecuada ya que de acuerdo a lo manifestado, la organización de éstas puede provenir de otras áreas que no conocen de técnicas motivacionales por lo que al personal le resulta de poca utilidad ya que no siempre logran el objetivo de potenciar y motivar al personal o hacerlos sentir identificados con la empresa y sus objetivos organizacionales ni logran fomentar el trabajo en equipo o el compañerismo de manera adecuada.

- La cooperativa maneja prestaciones para los empleados que pueden considerarse aceptables lo cual contribuye a que se sientan cómodos con su trabajo, aunque podría mejorar en gran medida si la cooperativa adoptara un programa de beneficios que puedan ser manejados desde otro punto de vista como por ejemplo un sistema de recompensa por desempeño; ya que los colaboradores son evaluados de forma técnica y basado en metas, para dejar de lado lo subjetivo ya que existen colaboradores con trayectoria amplia en la cooperativa.
- Por otro lado se obtuvo durante la investigación que muchas acciones de personal son ejercidas de manera poco controlada por lo que se debe reforzar con documentos escritos que se registren en hojas de control y en los expedientes individuales para desarrollar una eficiente Administración y Control de Recursos Humanos.

En otras palabras se puede decir que la Cooperativa cuenta con muchos recursos que le permiten realizar sus labores cotidianas sin mayores inconvenientes, entre dichos recursos se encuentran sus colaboradores que están dotados de mucha experiencia en el desarrollo de las funciones que la Cooperativa demanda, al hacer referencia a las funciones inherentes al área de recursos humanos se deja claro que pesan mas de 5 años de experiencia dentro de la misma Cooperativa sobre la Coordinadora ModelCoop/ Recursos Humanos y que al poner en perspectiva el desarrollo de dichas funciones se evidencia que ésta es una de las áreas a las que se le da poca importancia ya que no cuenta con la autonomía suficiente para poder desarrollarse y de esta manera ser un punto clave en la persecución de los objetivos organizacionales.

La carencia de un departamento de recursos humanos como tal hace que la Cooperativa llegue a un punto de estancamiento en la medida que no aproveche su capital humano al máximo, puesto que el departamento de recursos humanos es más que contratar y despedir empleados,

de hecho, es una de las áreas mas complejas y la que trabaja de forma más integral que el resto de áreas de una empresa, ya que es el que se encarga de velar por el cumplimiento de sus políticas organizacionales, éticas y de calidad a través de la búsqueda de la mejora continua del recurso mas importante y complejo con el que cuenta cualquier organización “El Recurso Humano” ya que este busca por si solo el cambio constantemente y debe mantenerse motivado y actualizado para que sea productivo. .

El departamento de recursos humanos debe ser el que mejor conozca y represente la cultura empresarial de la Cooperativa y el encargado de hacer partícipes de ésta al resto de los empleados., siendo ésta es una empresa sólida que tiene una planilla extensa de colaboradores en los cuales invierte, tecnifica y prepara para su desempeño que debe ser de rápida adaptación tanto a temas financieros como de atención y servicio al cliente, al mismo tiempo debe exigir mayores resultados que las necesidades inmediatas que estos deben solventar.

El establecimiento de un departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa Coop-1 de R.L. representará una ventaja competitiva en el mercado financiero del sistema de Cooperativo por la ejecución eficiente en la administración de dicho recurso, ya que éste se enfocaría en la planeación y elaboración de herramientas técnicas, así como manuales de operación que permitan la ejecución de las funciones de todos los colaboradores de forma más organizada y controlada; desde el reclutamiento y selección hasta la evaluación de desempeño éste departamento debe de crear una sinergia empresarial que potencie el logro de sus objetivos y metas como organización y así lograr una visión más sostenible y comprometida a largo plazo.

**CAPITULO V: PROYECTO DE CREACION Y
FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA COOP-1 de R.L.**

PROYECTO DE CREACION Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOP-1 de R.L

El presente capitulo contiene el proyecto acerca de la creación de un Departamento de Recursos Humanos cuya actividad contribuirá a mejorar los procesos, organizar y ejecutar programas enfocados en el talento humano y en general, a mantener relaciones de armonía entre todos los empleados de la cooperativa; todo con la finalidad de prestar un mejor servicio a los usuarios.

5.1 FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La filosofía empresarial comienza por cuestionarse quién se es uno como persona, cuál es el sentido de la vida propia, creencias, valores, sueños, metas e ideales, qué es una vida bien vivida; y luego quién se es como organización, cuál es la razón de ser, para qué se existe, cuál es la misión, qué es una empresa exitosa, qué tan satisfechos están todas las personas relacionadas, qué tanto valor se está generando para cada uno de ellos y cómo se puede maximizar ese valor.

Si se comienza por comprender que todos en la organización son seres humanos en proceso de ser, aprender, hacer, crecer, desarrollarse y realizarse, se estará en capacidad de poder liderar y orientar a todos los colaboradores, dando a cada uno la oportunidad de aprovechar todas sus potencialidades.

Por lo tanto es importante que un departamento de recursos humanos cree una filosofía que contribuya al mejoramiento continuo y persiga la evolución de la Cooperativa. Razón por la cual se propone que la cooperativa adopte la misión, visión, objetivos, valores, estrategias, metas, políticas y cultura que a continuación se presentan.

5.1.1. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

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

5.1.2. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Constituirse en una unidad capaz de reclutar y retener al personal idóneo en cada puesto de trabajo, con la ayuda de programas motivacionales de recursos humanos tales que maximice el mejoramiento y la constancia en el desempeño laboral, logrando así un nivel de esfuerzo y perseverancia más alto, enfocado hacia el logro de metas y objetivos en base a proyectos institucionales.

5.1.3. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Sabemos que el objetivo fundamental del Departamento de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Por este motivo es de importancia rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación,

gestión, retribución, conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización. Esto es posible si se trazan metas y objetivos alcanzables y medibles en el tiempo.

5.1.3.1 Objetivo General.

Lograr que la cooperativa posea al mejor talento humano posible en cada cargo, mediante la ejecución de técnicas y procedimientos modernos que hagan posible una verdadera administración del recurso humano.

5.1.3.2 Objetivos Específicos.

- Implementar de manera certera los métodos de reclutamiento y selección del personal.
- Atraer mediante las técnicas de reclutamiento interno y externo a los candidatos idóneos a la empresa.
- Desarrollar técnicas de capacitación de personal eficientes para mantener al recurso humano altamente calificado en términos de conocimiento, el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes, logrando así un alto desempeño en sus funciones.
- Proveer al recurso las condiciones adecuadas para el desempeño de sus labores, motivándolo a conservar un espíritu de colaboración y comprometido con la visión de la gestión actual y a la vez sentirse importantes dentro de la organización.
- Crear planes de desarrollo del personal que se basen en el fomento del equilibrio en sus planes de vida, orientando al colaborador al mejoramiento de habilidades y talentos para el crecimiento de la Cooperativa a través de la búsqueda de la excelencia profesional.

5.1.4. VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores organizacionales son cualidades o principios que posee una empresa y que orientan las decisiones, acciones y conductas de cada uno de sus miembros.

La implantación de valores como el compromiso, el trabajo en equipo o la formación de los empleados son los pilares fundamentales en que se debe basar el éxito de una empresa.

Sólo a través de una buena gestión y dirección de los Recursos Humanos podremos conseguir que los objetivos de nuestra empresa y los objetivos de nuestros trabajadores vayan de la mano.

Para esto se ha creado el siguiente conjunto de once valores que rijan el desempeño del Departamento de Recursos Humanos:

- **Ética:** El desempeño de las labores de cada miembro de la Institución es realizado basándose en los valores de la misma.
- **Participación:** La participación del empleado tanto en su desarrollo laboral como la toma de decisiones en la empresa puede que sea tan importante como para ser considerada como un valor.
- **Responsabilidad:** El compromiso como trabajador de la cooperativa, es cumplir las obligaciones a tiempo y con calidad.
- **Solidaridad en el trabajo en equipo:** El servicio de calidad es un compromiso de todos para su consecución, la coordinación y el trabajo en equipo constituyen una de las fortalezas principales de la cooperativa.
- **Lealtad:** Actuar con fidelidad a la cooperativa.

- Amabilidad: Tratar cortésmente a los clientes o usuarios de la cooperativa.
- Compañerismo: Una relación adecuada en el trabajo.
- Respeto: Hacia los compañeros de trabajo, como a los usuarios de la Institución.
- Confianza: Si la cooperativa obtiene beneficios, los empleados obtendrán beneficios.
- Disciplina: La manera de actuar debe ser ordenada por parte de todos los empleados y jefes; un comportamiento que muestre la calidad de los servicios que ofrecen, y la disponibilidad de realizarlos de la manera más eficiente.
- Honestidad: El compromiso de los empleados de la Cooperativa para cumplir sus labores; con actitud servil y con el único propósito de dar lo mejor de sí; buscando el bienestar de toda la cooperativa especialmente el de los usuarios, nunca con intenciones de buscar solo su beneficio.

5.1.5. ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las estrategias son planes de acción a seguir, como tal es necesario fijar una ruta que guíe al nuevo departamento a la contribución de los objetivos organizacionales. La COOP-1 de R.L tiene como estrategias de Recursos Humanos las siguientes:

5.1.5.1 Estrategia General.

Gestionar un sistema de Recursos Humanos que coordine y especifique las funciones y procesos del mismo para poder mejorar el desempeño eficiente del personal y fomentar el desarrollo de sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de una manera productiva.

5.1.5.2. Estrategias Específicas.

- Explorar los diferentes procesos de reclutamiento y escoger el más conveniente, apegándose al tiempo actual cuya finalidad sea identificar y motivar candidatos capacitados no solo para llenar las vacantes de la institución sino para que puedan cumplir como debe de ser las actividades laborales.
- Utilizar como un recurso de apoyo los manuales administrativos, fortaleciendo la inducción del empleado al trabajo que desempeñara, de la ubicación del puesto, los deberes y responsabilidades del mismo, las relaciones de trabajo que debe mantener, los equipos con los que debe trabajar y los demás requisitos generales que se deben considerar para conocer todo lo relacionado con la cooperativa.
- Programar capacitaciones vanguardistas que den como resultado la eficiencia y eficacia del personal para facilitarles la adaptación a los nuevos cambios en la cooperativa.
- Evaluar cada tres meses el desempeño individual de cada empleado para medir el potencial de este y conocer si tiene la capacidad para ser promovido a otro cargo o al aumento de salario.

5.1.6. METAS DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS.

Las metas de recursos humanos deben ser seleccionadas de acuerdo con el marco de trabajo que establezca que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y en tiempo. A continuación, se detallan las principales metas para la COOP-1 de R.L.

5.1.6.1. Meta General

Lograr un mejor rendimiento en el desempeño laboral, acercándose al ciento por ciento de satisfacción, tanto del usuario como del empleado, a través de programas de capacitación continuos y sistemas de recompensas que incluyan incentivos y beneficios al personal para que cumplan no solo por compromiso sino también como un deseo personal de mejorar sus actividades laborales en la institución.

5.1.6.2. Metas Específicas.

- Actualizar trimestral o semestralmente las técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección del personal para no caer en lo obsoleto y mejorar la efectividad en la utilización de estas técnicas.
- Elaborar un informe trimestralmente donde se evalúe el desempeño de los empleados, verificando su productividad en el desarrollo de sus actividades.
- Establecer trimestralmente recompensas, incentivos y beneficios a los empleados, aumentando así su compromiso hacia la organización y mejorar su productividad buscando el ciento por ciento.

5.1.7. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las políticas de recursos humanos de una empresa serán aquellas disposiciones diseñadas por el Departamento de Recursos Humanos de una compañía y pensadas para gestionar todo el ciclo de vida de los empleados. Desde su captación hasta su retención y crecimiento dentro de la organización.

5.1.7.1. Política General

Aplicar procedimientos y lineamientos para el reclutamiento, selección, desarrollo, control y compensación del recurso humano, asegurándose de que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados.

5.1.7.2. Políticas Específicas

- El Coordinador de Recursos Humanos será el encargado y responsable de realizar el proceso de selección con el fin de garantizar su eficiencia.
- Al presentarse una vacante diferente a las ya ocupadas en la institución se tomarán primeramente en cuenta a los empleados internos para cubrirla.
- Se tomarán en cuenta diferentes estándares de calidad y criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto a las aptitudes intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta la universalidad de cargos de la organización.
- Establecer procesos de selección del personal con igualdad de oportunidades para todas las personas consideradas aptas para ocupar el puesto.
- Integrar con rapidez a los nuevos miembros, pero de manera que se sientan en confianza en el ambiente interno de la cooperativa.
- Las capacitaciones se basarán en los cambios tecnológicos, en procesos estructurales y en cambios que se generen en los procesos y servicios que se ofrecen a los usuarios.
- Se promoverá el desarrollo del personal en la cooperativa de acuerdo a sus capacidades, destrezas y conocimientos adquiridos según el tiempo, considerándolos a que aspiren a nuevos retos y responsabilidades.

- Los programas de capacitación estarán orientados de una manera conjunta, es decir que, por medio de un personal altamente capacitado, favorezca de igual manera a la cooperativa.
- Se implementará un desarrollo de mejoras continuas a todo el personal de la cooperativa independientemente del tipo de puesto ejercido.
- Las capacitaciones y programas de desarrollo del personal antes mencionadas serán costeadas por la cooperativa, ya que es necesario este tipo de inversión.
- Promover y proveer diferentes incentivos a los empleados para motivar la iniciativa y el logro de los objetivos.
- El reconocimiento al empleado conforme a los incentivos se dará de acuerdo al rendimiento del mismo en el desempeño de sus funciones.
- Se iniciarán controles efectivos y de mayores resultados en cuanto a las asistencias, llegadas tardías y ausencia de trabajo.
- El Coordinador de Recurso Humano es el responsable de establecer las medidas de retroalimentación y control, así como de transmitirlo a los encargados de la ejecución.

5.1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, principios, normas, creencias, formas de pensar, de sentir y de actuar que es compartido por todos los miembros de una empresa. Los elementos fundamentales que deben estar presentase en la cultura de la cooperativa son:

- Tipo de Cultura.

La Cultura que se ha establecido en la cooperativa está de manera empírica, es basada en el respeto, el compromiso y la cooperación de todos sus empleados orientados a la atención de

los usuarios de esta. La Cultura que se aplica actualmente en la cooperativa, es positiva ya que contribuye a que dentro de esta exista un ambiente agradable y de cooperación del personal. También los valores de la cooperativa son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Se le recomienda a la cooperativa aplicar la cultura por objetivos y motivación para inculcar a los empleados la motivación orientada hacia la eficacia del desempeño laboral, para alcanzarlos mejores resultados en sus objetivos y al mismo tiempo de sus metas.

- Rituales.

El tipo de rituales que se emplean en la cooperativa están de manera empírica, se aplican asignando un responsable que identifique las fechas de cumpleaños de todos los empleados y llegado el día se celebra en un espacio de tiempo determinado con su jefe. Otro ritual es que para los días festivos se tiene por costumbre salir a celebrar con todo el personal de la cooperativa.

- Símbolos Materiales.

La Cooperativa, emplea símbolos materiales en los uniformes, agendas, tazas, lapiceros, cuadernos, mochilas proporcionada a los empleados; en artículos que proporcionan a las comunidades (camisas, gorras, gabachas, bolsos) así como también los vehículos aparecen impresos los distintivos de la cooperativa. Lenguaje. En la cooperativa la comunicación que existe tiene mucha relación con el lenguaje utilizado para proyectar algún tipo de mensaje a un empleado o un jefe quiere transmitir a otro, entre estos podemos mencionar:

El lenguaje verbal, conversaciones telefónicas, mensajes de textos, reuniones de grupo y notas, y en algunos casos, con expresiones corporales.

Los tipos de mensajes por los que se comunican dentro de la Cooperativa son: escritos, verbales y no verbales, pues el personal no solamente se comunica hablando, sino también con mensajes enviados con movimientos y señas con las manos.

5.2. UBICACIÓN ORGÁNICA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El Departamento de Recursos Humanos está al servicio de toda la empresa, recibe peticiones de diversa índole desde las diferentes unidades, está sujeta a órdenes de la alta dirigencia de la empresa y por lo tanto sus disposiciones deben ser acatadas por toda la organización. Para lograr ese grado de subordinación dicho departamento debe estar ubicado en un nivel que represente el mismo nivel de jerarquía que el resto de jefaturas operativas.

Se propone que el Departamento de Recursos Humanos de la cooperativa esté ubicado dentro del organigrama debajo de la línea de mando directa del Gerente General con quien mantiene una comunicación directa. Para poder ubicarlo se hizo un cambio del mismo organizando las áreas de acuerdo a su línea de mando directa. La Coordinadora ModelCoop/ Recursos Humanos se ubicaba en el núcleo operacional de la organización, donde se podía interpretar que tiene el mismo nivel de mando que los jefes de oficina de las diferentes sucursales.

Para comprender mejor su ubicación se muestra a continuación el organigrama respectivo a la Cooperativa Coop-1 de R.L. como parte de la propuesta de estructuración del Departamento de Recursos Humanos.

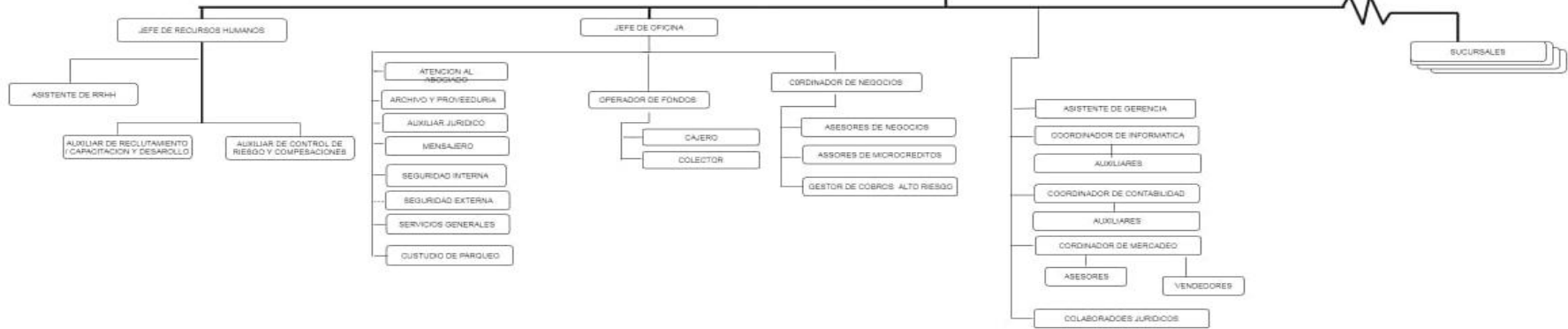
Dentro de la propuesta se ubica al Departamento de Recursos en la línea media mando de la estructura donde se encuentra bajo la línea de mando del Gerente General y está acompañado por otros perfiles como la Asistente de Gerencia y los diferentes Coordinadores con que

cuenta la Cooperativa y que como éste sirven de apoyo administrativo al Gerente y cuya responsabilidad es funcionar como un enlace entre los operarios y la alta dirección.

De este modo se identifica el núcleo operacional más fácilmente y se define de forma clara el tramo de control para el Departamento de Recursos Humanos.

5.2.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA COOP-1 DE R.L.

 COOPERATIVA FINANCIERA UNO DE R.L.		
CODIGO DEL DOCUMENTO: COOP1-ORG-10		
VERSION: 10	VIGENCIA: JULIO 2012	
NOMBRE: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL COOPERATIVA FINANCIERA UNO DE R.L.		
APROBADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION		
FECHA: 25/07/2019	ACTA: 3425	PUNTO: 7



SIMBOLOGIA



LINEA DE AUTORIDAD

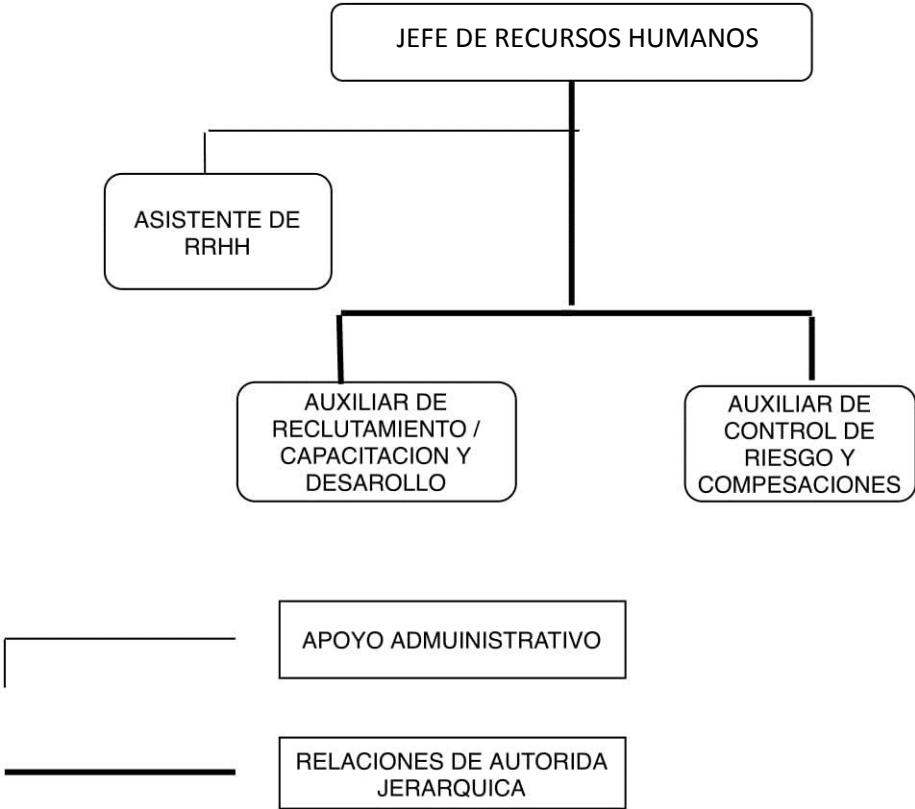
STAFF ASESORIA O SUPERVISION

SUBORDINACION

5.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se describe la propuesta de la estructura que es conveniente para desarrollar el departamento de recursos humanos, el cual estaría conformado por cuatro personas incluidas la actual Coordinadora ModelCoop/ Recursos Humanos.

El diseño propuesto del departamento es el siguiente.



Este departamento tendrá una relación jerárquica directa y subordinada con la gerencia general y su tramo de control se desplazará a todas las sucursales de la Cooperativa.

Está conformado por los siguientes puestos:

- Jefa de Recursos Humanos: Sería la encargada de llevar la administración del departamento y cumplirá con las funciones de gestión del mismo. Tendría bajo su subordinación a tres personas que se encarguen del desarrollar otras áreas del departamento.
- Asistente de Recursos Humanos: Esta persona está destinada a cubrir las necesidades que su jefatura inmediata la Coordinadora de Recursos Humanos/ Control de Calidad, además de cubrir las necesidades del departamento en ausencia de la Coordinadora.
- Auxiliar de Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo: El cual se encargaría de desarrollar toda la parte estratégica de estas funciones que desarrollará el departamento, estará subordinado a la Coordinadora del departamento y está facultado para planificar y ejecutar estos procesos con previa autorización de ésta, además de mantener una actitud proactiva y disposición a colaborar en todas las áreas del departamento.
- Auxiliar de Control de Riesgo y Compensaciones: La finalidad de este elemento dentro del departamento es desarrollar planificaciones y ejecutar acciones que garanticen las medidas necesarias para el bienestar de los colaboradores, estará subordinado a la Coordinadora del departamento y debe tener la disposición de trabajar en armonía con el resto del equipo de trabajo.

5.2.3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes en cualquier empresa, especialmente cuando ésta se encuentra en constante evolución. Para poder aprovechar todo

su potencial deberán enfocar nuevamente las funciones básicas de éste y así mejorar el mejoramiento de la organización.

A continuación se presenta un cuadro detallando las funciones que deberá realizar el departamento.

FUNCION	OBJETIVO DE LA FUNCION	ATRIBUCIONES DE LA FUNCION
Gestión administrativa de personal	Planificar todas las actividades que desempeñe el departamento en función de los planes organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Crear las políticas generales de la administración de los recursos humanos y de personal. • Dirigir y crear equipos de trabajo.
Reclutamiento y selección de personal	La búsqueda del candidato ideal para cada puesto de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y atracción de candidatos en el momento en que lo necesitan. • Incorporar al personal en la empresa, pasando por todos los procesos necesarios.
Formación y desarrollo profesional	Formar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, eviten accidentes y desarrollen todo su potencial como profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Educar y capacitar al personal, proceso que debe ser continuo. • Motivar a los trabajadores para un mejor desempeño.

Relaciones laborales	Resolver conflictos que pueda haber dentro de la compañía y llevar a cabo las negociaciones de convenios colectivos y con el comité de empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar liderazgo. • Favorecer la comunicación dentro de la empresa. • Promover un buen clima laboral.
Prevención de riesgos laborales (PRL)	Facilitar una serie de actividades que implique cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales y medio ambiente, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades de prevención de riesgos con el Comité de Riesgos.
Evaluación del desempeño	Recoger información del puesto y los trabajadores, realizar un seguimiento personalizado del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y controlar el desempeño.
Beneficios Sociales	Tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de bienestar y recreación. • Administrar beneficios y prestaciones • Procurar la satisfacción de los trabajadores en pro de la empresa.
Planificación de la nómina	Conocer las necesidades reales y futuras de la empresa e ir adaptando el personal a las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados la documentación y registros del personal.

Análisis de puestos de trabajo	Cumplir con la normativa y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los perfiles de puestos estén actualizados con respecto a las necesidades de la Cooperativa.
Descripción y retribución del puesto de trabajo	Elaborar la ficha técnica de cada puesto de trabajo. Determinaremos cuál será su retribución según análisis previo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimar beneficios y métodos para retribuir y compensar el trabajo realizado por los colaboradores.

5.2.4. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La Cooperativa requiere elaborar perfiles de puesto para llevar a cabo buenos procesos de selección y contratación, para apoyar en la capacitación de nuevos ingresos o para medir el desempeño de cada empleado y alentar su desarrollo.

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tienen los puestos en la Cooperativa. Se dividirán en cuatro apartados:

1. Funciones del puesto.

Debe incluir una visión general de las principales funciones y tareas del puesto. Al ser la primera parte que los candidatos leerán, es importante escribir una descripción llamativa de la posición para atraer a los mejores candidatos disponibles y filtrar a

aquellos que no sean los mejores. Es importante que esta parte sea corta y clara, sin muchas palabras complicada

2. Requisitos del puesto.

En esta sección se debe incluir toda otra necesidad o característica del puesto, incluyendo requerimientos de viaje, de carro, de estado civil, entre otros.

3. Responsabilidades del puesto.

Esta sección debe incluir todas aquellas tareas que el empleado deba cumplir para desempeñarse en su puesto. Es importante ser conciso y claro, evitando escribir de más con la intención de justificar cada tarea.

4. Habilidades y destrezas requeridas.

Aquí se deben incluir todas las características en cuanto a estudios, certificaciones u otros conocimientos que el empleado debe tener para desempeñar el puesto.



**ASOCIACIÓN DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIO DE LOS
MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

COOP-1 DE R.L.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE PUESTO

FECHA: OCTUBRE DE 2019

IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NIVEL	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA JERARQUICA	GERENCIA GENERAL
PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA	<ul style="list-style-type: none">• ASISTENTE ADMINISTRATIVO• AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO• AUXILIAR DE COMPENSCIONES Y CONTROL.

FUNCIONES DEL JEFE

- Planificar y distribuir de forma óptima los recursos asignados.
- Llevar un control actualizado del registro en los expedientes respectivos.

- Vigilar el cumplimiento y aplicación de las políticas internas y reglamentos de trabajo.
- Liderar el cumplimiento de las leyes laborales del país.
- Desarrollar planes de acción adecuados a las estrategias del departamento y organización.
- Liderar la administración y control de las estrategias de recursos humanos para la operación.
- Manejo de planilla de ISSS y AFP
- Administración de beneficios
- Pruebas Psicométricas
- Supervisar el trabajo realizado por el personal a su cargo.
- Mantener actualizados trámites e informes administrativos.
- Orientar y asesorar a los gestores de quejas, asistencia, disciplina, y los problemas de rendimiento.
- Integrar y mantener actualizados los archivos de información del personal adscrito a la administración general y participar en la revisión anual de contrato colectivo de trabajo y tabulación salarial.
- Coordinar las diferentes actividades encaminadas a atraer el personal más idóneo requerido en los diferentes puestos.
- Disponibilidad de viajar para la supervisión de las otras agencias de la Cooperativa.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

- Educación Mínima: Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o Ingeniería Industrial. (No indispensable estudios de maestrías o post grados).
- Experiencia: Un mínimo de cinco años de experiencia a nivel gerencial.
- Idiomas: Español requerido/ Inglés deseable.
- Otros Conocimientos: Conocimientos y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de proyectos.
- Otras Habilidades y Cualidades: Liderazgo y buenas relaciones interpersonales.
- Edad: De 30 años en adelante.
- Sexo: Femenino o Masculino.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Responsable de todo lo relacionado a la administración el recurso humano de la empresa.
- Desarrollo y ejecución de políticas relacionadas a la administración del recurso humano
- Gestión de contratación y rendimiento.
- Gestión de prestaciones del personal y administración de compensaciones.
- Desarrollo organizacional.
- Servicio de asesoramiento y formación en el desarrollo y desempeño del personal.
- Equipo de oficina y manejo de software.

- Documentos, libros de registro, expedientes de personal.
- Personal a su cargo en el desarrollo de sus funciones.
- Supervisión de personal en otras agencias.
- Manejo de personal bajo su cargo.
- Revisión de planilla de salarios.

HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

- Capacidad para influir y persuadir a nivel de la alta dirección.
- Pragmático para resolver problemas de habilidades.
- Comunicador y capacidad de interpretar y explicar por escrito los datos y estadísticas para una amplia gama de audiencias.
- Alto nivel de atención a los detalles.
- Sólido compromiso de servicio al empleado.
- Estrategias orientadas a la motivación, retención, capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.
- Sistemas de Gestión de Calidad.
- Conocimiento de Código de Trabajo y demás leyes laborales
- Conocimiento en compensación salarial y prestaciones de ley.



**ASOCIACIÓN DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIO DE LOS
MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

COOP-1 DE R.L.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE PUESTO

FECHA: OCTUBRE DE 2019

IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS.
NIVEL	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA JERARQUICA	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOSHUMANOS Y CONTROL DE CALIDAD.
PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA	NINGUNO

FUNCIONES DEL ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

- Administración de expedientes de empleados.
- Entrevistas operativas.
- Apoyo en logística de capacitaciones y documentación
- Atención al cliente interno y externo, personalmente y vía telefónica.
- Apoyo en actividades de Recursos Humanos con el personal.
- Apoyo en organización de capacitaciones del personal.

- Asistir a la Jefatura de Recursos Humanos.
- Archivar documentos en expedientes.
- Realización de comunicados internos, etc.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

- Educación Mínima: Técnico/Profesional o estudiante de Administración de empresas o en carreras afines.
- Experiencia: 3 años mínimo en puestos similares.
- Idiomas: Inglés no indispensable.
- Otros Conocimientos: Manejo de paquetes de Office.
- Disponibilidad de Viajar: Deseable.
- Otras Habilidades y Cualidades:
- Edad: De 25 a 35 años.
- Sexo: Femenino o Masculino.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Manejo de agendas de Coordinador de Recursos Humanos.
- Preparación de documentación para supervisión en otras sucursales.
- Atención de actividades administrativas y relacionadas al departamento de R.R.H.H.
- Equipo de oficina y manejo de software.
- Documentos, libros de registro, expedientes de personal.
- Elaboración y actualización de expedientes
- Mantener actualizado los datos en sistema de todo el personal
- Otras que requieran apoyo en el área.

- Manejo de base de datos.

HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

- Persona pro activa, organizada, responsable, orientada a resultados, dinámica.
- Facilidad de expresión.
- Manejo de actividades simultaneas.
- Excelentes relaciones interpersonales y comunicación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Uso de Excel y PowerPoint a nivel avanzado, Outlook y otros programas que faciliten el trabajo.
- Habilidad numérica y estadística.
- Capaz de captar instrucciones de forma rápida.
- Tener conocimientos en elaboración de planillas, constancias, memorándum.
- Asistir al personal.
- Poseer conocimientos de Código de Trabajo y Leyes Laborales.



**ASOCIACIÓN DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIO DE LOS
MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

COOP-1 DE R.L.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE PUESTO

FECHA: OCTUBRE DE 2019

IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.
NIVEL	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA JERARQUICA	OORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOSHUMANOS Y CONTROL DE CALIDAD.
PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA	NINGUNO.

**FUNCIONES DEL AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO, CAPACITACION Y
DESARROLLO.**

- Elaboración y actualización de expedientes
- Elaboración de manuales de descripción de puestos.
- Manejo de fuentes de reclutamiento de personal.

- Cobertura a ferias de empleo.
- Mantener actualizado los datos en sistema de todo el personal.
- Coordinar las diferentes actividades encaminadas a atraer el personal más idóneo requerido en los diferentes puestos.
- Solicitar la aprobación de las requisiciones de personal en base a las necesidades de las áreas.
- Verificar los contratos y remitir los erróneos para su corrección.
- Verificar los resultados de exámenes médicos de ingreso.
- Seleccionar la terna de candidatos idóneos para darle continuidad el proceso de selección.
- Proporcionar información al personal sobre el proceso, formato y políticas descritas para los contratos.
- Decidir con qué medios de bolsas de trabajo deberá tener relación para la demanda de servicios profesionales.
- Impartir programas de inducción y capacitación requeridos para el correcto desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo.
- Dar seguimiento a programas de reconocimiento y premiación por alcance de metas.
- Desarrollar coaching estadístico para los empleados en proceso de mejora.
- Realizar todas aquellas funciones que solicite su jefatura para el buen funcionamiento del departamento.
- Desarrollo de estrategias que permitan cumplir con los KPI's de alcance de metas.
- Implementar evaluaciones de desempeño para detectar necesidades de capacitación.
- Impartir capacitaciones presencialmente y a través de medios digitales.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

1. Educación Mínima: Técnico/Profesional o estudiante en carreras afines deseable.
 - Experiencia: 2 años mínimo en puestos similares.
 - Idiomas: Inglés no indispensable.
 - Otros Conocimientos: Manejo de paquetes de Office, Conocimientos y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de proyectos.
 - Otras Habilidades y Cualidades: Experiencia en procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
 - Disponibilidad de viajar: No indispensable.
 - Edad: De 25 a 35 años.
 - Sexo: Femenino o Masculino.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Seleccionar al candidato idóneo para la vacante de acuerdo a las necesidades de la institución fortaleciendo el desempeño del Recurso Humano.
- Contactar para entrevista a candidatos y coordinar entrevistas con Jefaturas.
- Solicitar referencias.
- Coordinar polígrafo.
- Manejo de equipo de oficina.
- Desarrollo de talleres de alto impacto.
- Elaboración y ejecución del plan y del informe anual de capacitación.

- Responsable de los procesos de inducción de todo el personal de nuevo ingreso.
- Desarrollo de materiales de apoyo para los entrenamientos.

HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

- Manejo de personal
- Habilidades de negociación
- Analítico en la toma de decisiones
- Capacidad de organización y planificación
- Persona responsable, organizada, con iniciativa y actitud pro-activa, con sentido de cooperación, trabajo en equipo y honradez.
- Habilidad de atención al cliente interno y externo.
- Buena comunicación y relaciones interpersonales.
- Habilidades de Liderazgo.
- Enfoque de seguimiento y control.



**ASOCIACIÓN DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIO DE LOS
MERCADOS DE OCCIDENTE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

COOP-1 DE R.L.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE PUESTO

FECHA: OCTUBRE DE 2019

IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	AUXILIAR DE CONTROL DE RIESGO Y COMPENSACIONES.
NIVEL	ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA JERARQUICA	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y CONTROL DE CALIDAD.
PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA	NINGUNO.

FUNCIONES DEL AUXILIAR DE CONTROL DE RIESGO Y COMPENSACIONES

- Conocer los principales riesgos laborales en relación a los factores de seguridad, higiene y los diferentes planes de evacuación, en relación a las leyes del Código de Trabajo y cualquier otra ley aplicable en el país.
- Dotarse de conocimientos informáticos basados en el uso de herramientas de gestión interna del personal de la empresa.
- Investigar e informar sobre los accidentes de trabajo a los empleados.

- Desarrolla herramientas para ayudar a los empleados en la selección de las prestaciones.
- Administrar el Recurso Humano de acuerdo a lo establecido en el contrato.
- Proponer e implementar políticas de capacitación y desarrollo del recurso humano.
- Planificar, desarrollar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

- Educación Mínima: Técnico/Profesional o estudiante en administración de empresas.
- Experiencia: 2 años mínimo en puestos similares.
- Idiomas: Inglés no indispensable.
- Otros Conocimientos: Auditoria de Recurso Humano, Prevención de Riesgo, Nominas, Contratos, Seguros y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de proyectos.
- Otras Habilidades y Cualidades: Normas relacionadas con leyes laborales.
- Disponibilidad de viajar: No indispensable.
- Edad: De 25 a 35 años.
- Sexo: Femenino o Masculino.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la eficiencia y el desempeño del personal en la Organización, mediante los reportes de desempeño de los empleados con el fin de conocer si se han logrado los objetivos y de esta manera recompensar su trabajo. • Manejo de equipo de oficina. • Elaborar informes de avances del programa anual de recompensas.
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y Dirección Integrada De Personal. • Excelentes relaciones interpersonales. • Líder, dinámico y proactivo. • Organizar y sistematizar. • Habilidades de comunicación. • Discreto/a y consciente de las políticas de la empresa.

5.3 GENERALIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se detallan algunos de los principales sistemas administrativos de apoyo con los que deberá contar el Departamento de Recursos Humanos. Entre los sistemas principales se encuentran los manuales que este departamento deberá desarrollar para simplificar sus procesos futuros como por ejemplo, un manual de bienvenida, que al ser presentado a sus colaboradores generará en el colaborador de nuevo ingreso un sentido de pertenencia a la empresa y se identificará con sus objetivos organizacionales.

5.3.1 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE APOYO.

Son el conjunto de elementos y métodos relacionados entre sí con el objetivo de organizar y garantizar los recursos humanos y técnicos idóneos para el funcionamiento de la organización.

El funcionamiento del sistema administrativo consistirá en llevar una base de datos donde se registren todos los procesos que relacionen al recurso humano de cada área.

Para el caso de la Cooperativa se presentan a continuación una serie sistemas de apoyo recomendados para la mejora de sus procesos y optimización de sus recursos.

5.3.1.1 Manual De Bienvenida.

El propósito del elaborar un manual de este tipo es facilitar al Departamento de Recursos Humanos la adaptación de nuevos colaboradores al ambiente laboral de la Cooperativa y a la vez desarrollar en ellos actitudes positivas hacia su trabajo y agilizando su integración al puesto.

Dicho Manual deberá contener:

- Primera Parte:
 - Misión del Manual.
 - Visión.
 - Ámbitos de aplicación.
 - Segunda Parte: Aspectos fundamentales de la Cooperativa.
 - Historia de la Cooperativa
 - Objetivos de la Cooperativa.
 - La estructura Organizativa.

- Sucursales.
 - Tercera Parte: Administración de Personal.
- A) Políticas de Personal.
- B) Deberes y Obligaciones de los Empleados.
- C) Normas Básicas de Personal.
- D) Prestaciones Adicionales.

El Manual de Bienvenida garantizará que el empleado conozca los aspectos básicos de la Cooperativa, desde sus inicios hasta la actualidad, por medio de este sistema se facilitará la inducción, y el proceso de adaptación, orientará al nuevo colaborador a ser productivo y generará un sentido de pertenencia con rapidez; es por eso que necesita que el encargado de preparar y dar a conocer el siguiente manual sea alguien con la capacidad de comunicar de manera cálida lo que el contiene.

5.3.1.2 Reglamento Interno.

El Reglamento Interno de Trabajo de COOP-1 de R.L., regulará las relaciones laborales y tendrá por objeto principal fijar con claridad las condiciones a que deben sujetarse: La gerencia y empleados.

El Reglamento Interno debe contener:

- Objetivo del reglamento interno de trabajo
- Beneficio del reglamento
- Importancia del reglamento interno
- Base legal del reglamento
- Disposiciones generales

- Del ingreso de los trabajadores
- Periodo de prueba
- De la jornada y los horarios de trabajo
- Días de descanso legalmente obligatorios
- De las inasistencias, permisos y licencias
- Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y periodos que lo regulan
- Derechos y obligaciones de la institución
- Derechos y obligaciones del trabajador
- De las relaciones entre la institución y sus trabajadores
- Medidas de seguridad, riesgos profesionales

El objetivo del reglamento interno de trabajo es lograr entre las partes que intervienen en la actividad de la instrucción (trabajador y empleador), una relación integral y disciplinada que permita ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro de la organización.

El departamento de recursos humanos tendrá un mejor desarrollo y orden en el ambiente laboral, en el que el empleado ofrece su mejor esfuerzo con la mayor voluntad, mediante las reglas que contribuyen a organizar el trabajo para que exista una buena relación ente el trabajador y empleador, teniendo conocimiento de los beneficios que recibirá por su buen desempeño y la sanción a las que se expone si no cumple con sus tareas tal como le han sido asignadas.

5.3.1.3 Código De Ética.

Este código servirá al departamento para sensibilizar y moldear el comportamiento del elemento humano de la Cooperativa, para dirigirse a los usuarios y atender las exigencias con responsabilidad.

El desarrollo de las labores de los empleados de la cooperativa se debe establecer a través del seguimiento del código de ética, para que estos puedan desarrollarse con disciplina perfeccionando y reafirmando los valores y principios que conforman el patrimonio moral de la institución, permitiendo a los empleados una actitud positiva a la necesidad de los usuarios.

El siguiente Código de Ética deberá contener:

- A) Objetivos
- B) Generalidades del Código.
- C) Valores Éticos de la Cooperativa.
- D) Principios Éticos de la Cooperativa.
- E) Deberes Éticos de la Cooperativa.
- F) Prohibiciones Éticas de la Cooperativa.
- G) Aspectos referentes al Estado, Cooperativa, Empleados, Asociados y Comunidad.

5.3.1.4 Manual De Descripción De Puestos.

Este manual se encargará de proporcionar y recopilar al departamento la información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente. Definir las competencias básicas y transversales.

La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el encargado buscará determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la cooperativa. Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo necesarias para cada puesto.

Es importante señalar que por medio de la puesta en marcha de esta herramienta la cooperativa facilitará la coordinación interna de trabajo, el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva; así como la consecución de los fines estratégicos de la institución

5.3.1.5 Manual De Procedimientos.

El Manual de Procedimientos sintetizará de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se reflejará de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización.

El Manual de Procedimientos que se menciona debe contener:

1. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
2. Proceso de Inducción.
3. Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal.
4. Evaluación del Desempeño del Personal

A continuación se describe brevemente el contenido de cada uno de esos procedimientos operativos:

- **Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal**

Reclutamiento de Personal

En síntesis el reclutamiento es una actividad que tendrá por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización para la consecución del logro de sus objetivos. El reclutamiento de personal puede ser con personal interno o externo.

- Reclutamiento de Personal Interno o Plan de Carrera.

Se recomienda que al presentarse determinada vacante, la empresa intente llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales podrán ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno tomara como base los empleados actuales que están en condiciones de ser promovidos o transferidos o capaces de absorber las funciones que se requiere llenar.

- Reclutamiento Externo

Se sugiere usar cualquiera de los siguientes medios para el reclutamiento externo, los cuales son:

- Bolsas de trabajo.
- Empresas de Reclutamiento.
- Publicación en redes sociales, etc.
- Recomendaciones.

Selección De Personal

Esta fase implicará una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumirán cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplearán para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

- Selección Interna

Para el caso de la Cooperativa los jefes de cada área deberán hacer la solicitud de colaboradores que requieran, podrá ser en su mayoría una solicitud de personal nuevo. Al mismo tiempo, la política interna de la Cooperativa determinara que puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses.

- Selección Externa

Se propone a la cooperativa emplear el concepto global de selección el cual consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevista de selección

- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor
- Descripción realista del puesto
- Decisión de contratar.

Contratación del Personal

Es la formalización, de acuerdo con la Legislación estipulada en el Código de Trabajo de El Salvador, de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la Cooperativa.

Documentos para la contratación

- Curriculum Vitae.
- Certificado de estudios realizados.
- Copias de Documentos de Identificación
- Solvencias Policiales y Antecedentes Judiciales.
- Verificación de documentos.
- Firma de Contrato de ambas partes.

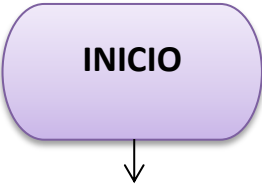
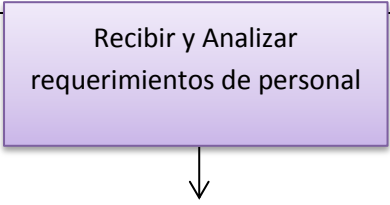
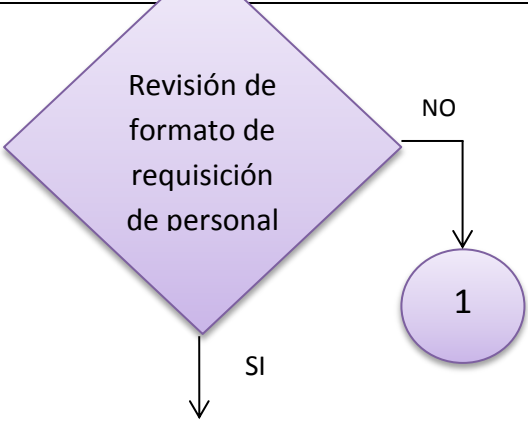
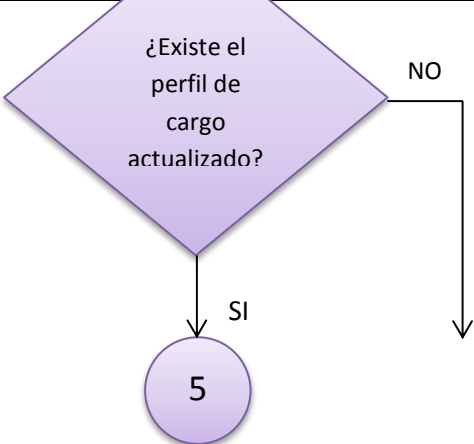
Responsables del proceso de contratación.


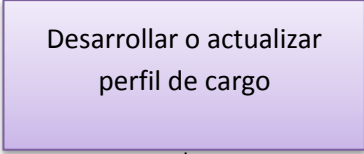
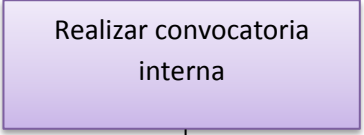
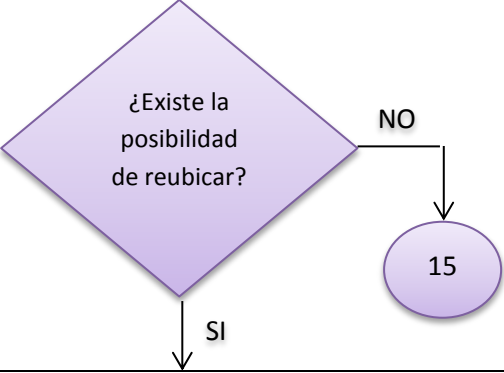
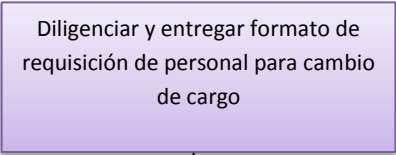
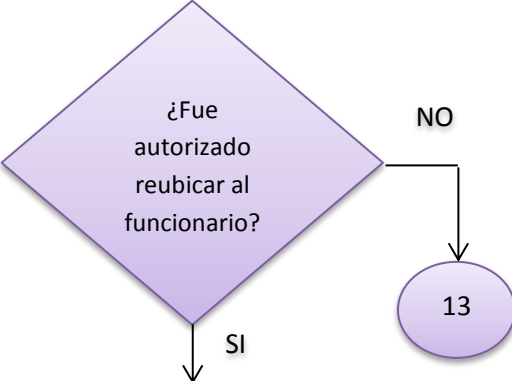
Jefatura que presente la vacante: Debe solicitar el personal mediante el formato de requisición de personal cuando se presente la necesidad de llenar una o más vacantes y debe verificar el cumplimiento del perfil de los aspirantes.

El Jefe del Departamento de Talento Humano: Es el responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos de selección y contratación del personal y realizar el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, aplicar pruebas psicotécnicas y dictar su concepto sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados.

Gerente General: Es el responsable de aprobar el ingreso del aspirante al cargo.

Diagrama de Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

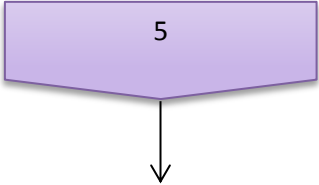
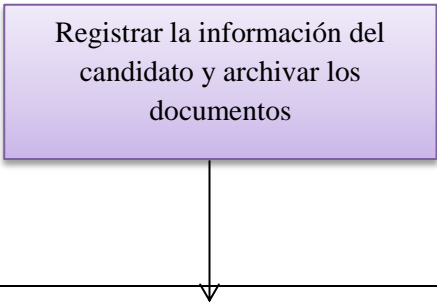

No .	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
			
1		Recibir y analizar el formato de requisición de personal.	Jefe de Recursos Humanos
2		Verificar si el formato está bien diligenciado	Jefe de Recursos Humanos
3		Verificar si el perfil del cargo se encuentra actualizado y cumple con los requisitos solicitados por la Cooperativa.	Jefe de Recursos Humanos

			
4		Desarrollar o actualizar el perfil de cargo en compañía del responsable del proceso.	Jefe de Recursos Humanos.
5		Convocar y hacer diligenciar el formato a los funcionarios que actualmente laboran en la Entidad y que cumplan con el perfil del cargo.	Jefe de Recursos Humanos.
6		Realizar un comunicado a los responsables del proceso para saber si hay algún colaborador que cumpla con el perfil solicitado para el cargo.	Jefe de Recursos Humanos.
7		Remitir al responsable del proceso el formato para que sea analizado y autoricen, el cambio de cargo del funcionario.	Jefe de Recursos Humanos.
8		Formato de requisición de personal para cambio de cargo autorizado.	Jefe de Recursos Humanos.

9		Después de remitir el formato al responsable del proceso y estar autorizado, se remite al Gerente General.	Jefe de Recursos Humanos
10		El formato fue aprobado por el Gerente General.	Gerente General.
11		Después de tener el formato aprobado por el Gerente General, se realizará un otrosí, en el cual queda acordado el cambio de cargo a desempeñar y sueldo a devengar.	Jefe de Recursos Humanos.
12		Citar al funcionario que cumple a cabalidad con el requisito y hacer firmar el otrosí.	Jefe de Recursos Humanos
13		Realizar el reclutamiento de acuerdo con los términos y definiciones.	Jefe de Recursos Humanos

14		Los curriculums que lleguen de las diferentes fuentes al banco de datos.	Jefe de Recursos Humanos
15		Realizar la búsqueda en el banco de datos de curriculums que cumplan con el perfil y con los requisitos solicitados por el Gerente. Si no existen se publica nuevamente la vacante	Jefe de Recursos Humanos
16		Verificar que los datos de las hojas de vida sean ciertos y cumplan con los requerimientos de la empresa. Se convoca a entrevista a los aspirantes.	Jefe de Recursos Humanos
17		Realizar la entrevista de clasificación, se escogen y se remiten al responsable del proceso, los curriculums que cumplen con el perfil y que se ajustan a las necesidades y parámetros de la Cooperativa.	Jefe de Recursos Humanos
18		Después de los resultados de la entrevista, se convoca a los aspirantes que cumplen con los requisitos, a entrevista con el responsable del proceso.	Jefe de Recursos Humanos

19		El responsable del proceso después de evaluar y realizar un examen de conocimientos del cargo, selecciona a quien cumpla los requisitos y además pase el examen realizado.	Responsable del Proceso
20		Después de tener los resultados de la entrevista con el responsable del Proceso, se remiten al Gerente General y él notifica si es necesario convocar a entrevista.	Jefe de Recursos Humanos
21		El Gerente General analiza el proceso que se ha realizado para el ingreso de un nuevo funcionario y da su aprobación.	Gerente General.
22		Después de estar aprobado por el Gerente General el ingreso del nuevo funcionario, se comunica al aspirante seleccionado. Se solicita la documentación requerida para la respectiva contratación.	Jefe de Recursos Humanos
23		El aspirante se presenta con toda la documentación requerida por la Cooperativa, se realiza el contrato, se diligencian los formularios de pensión, etc.	Jefe de Recursos Humanos

			
24		Después de realizar la contratación del nuevo colaborador, se registran los datos personales, profesionales y laborales en la base de datos. Se archiva la documentación y se actualiza la base de datos.	Jefe de Recursos Humanos
25			

Para desarrollar el proceso que se propone de reclutamiento, selección y contratación y así cubrir las vacantes que generen las diferentes agencias de atención al asociado de la Cooperativa se recomiendan las siguientes políticas a la Coordinadora de Recursos Humanos:

- La selección de personal, debe ser centralizada en una sola sede que se responsabilice por las personas que ingresen a laborar.
- Toda persona que aspire a ingresar a un cargo debe ser evaluado según el proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales), competencias y examen médico.
- Es indispensable que exista la requisición de personal la cual debe ser revisada y aprobada por los Jefes de área y dado el caso por la Gerencia General para

posteriormente ser enviada a Talento Humano para iniciar el respectivo proceso.

- El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días por lo tanto, una vez recibida la Requisición, éste será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.
- El salario con el cual ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial de la empresa.
- La Coordinadora de Recursos Humanos debe garantizar que los procesos de evaluación para selección de personal se adelanten dentro de los lineamientos establecidos asegurando que se ajusten a las necesidades de la Empresa.
- La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido.
- Compete a cada punto de venta realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos de los candidatos necesarios para asumir con eficiencia el desempeño del cargo.

También se deben tener en cuenta las siguientes pautas para la recepción de Curriculums para el proceso de reclutamiento:

- Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la Empresa.
- Serán tenidas en cuenta hojas de vida recibidas en forma directa siempre y cuando cumplan con el perfil y competencia requerido
- Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias de cargos de la Empresa.
- Las hojas de vida de ex funcionarios se tendrán en cuenta siempre y cuando hayan presentado un excelente desempeño laboral.

También se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos para la selección:

- Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la Empresa.
- Serán tenidas en cuenta hojas de vida recibidas en forma directa siempre y cuando cumplan con el perfil y competencia requerido
- Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias de cargos de la Empresa.
- Las hojas de vida de ex funcionarios se tendrán en cuenta siempre y cuando hayan presentado un excelente desempeño laboral.

- **Proceso de Inducción**

En consecuencia, a todo nuevo trabajador que ingrese a la empresa se le proporcionará la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el cargo, así como información básica de la organización acerca de quiénes son y qué hacen en el mercado y qué productos y servicios ofrece a sus clientes.

Todo nuevo colaborador que ingrese a la empresa debe ser socializado e integrado a ella y a su nuevo lugar de trabajo, para lo cual se proponen los siguientes pasos:

- Bienvenida a la empresa:

Este paso es importante para dar a conocer la misión, visión, políticas, valores y aspectos relevantes de la empresa. De este paso se encargará el Auxiliar de Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo o en su defecto otro miembro del departamento de Recursos Humanos.

- Recomendaciones generales:

Se recomienda dar a conocer al nuevo integrante de la Cooperativa los horarios de trabajo, las normas, responsabilidades y derechos a los que tiene acceso desde el momento que ingresa a la Cooperativa. De este paso se encargará el Auxiliar de Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo o cualquier otro miembro del departamento si este no pudiera hacerlo.

- Reconocimiento de la empresa:

Dar a los nuevos miembros de la Cooperativa un reseña de las agencias que posee y hacer un recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su lugar de trabajo. El Auxiliar de Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo o cualquier miembro del departamento facultado para esa labor.

- Reconocimiento del equipo de trabajo:

Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo. Este reconocimiento debe ser elaborado por el Jefe inmediato del nuevo colaborador.

- Reconocimiento del puesto de trabajo:

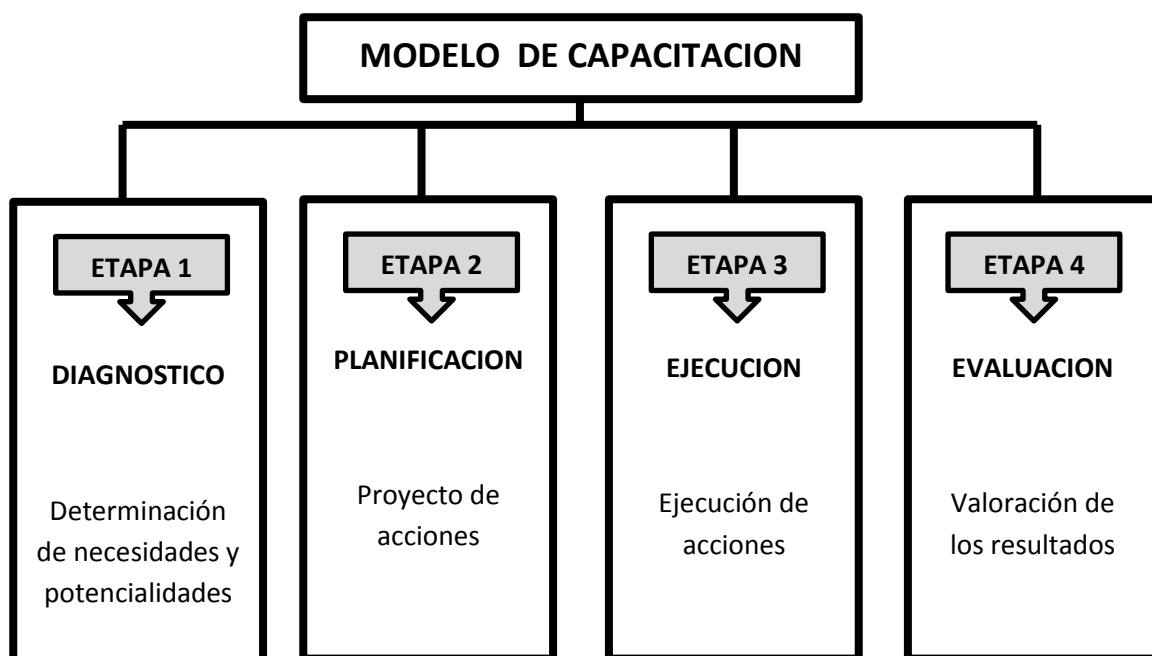
Relacionar con las nuevas funciones, el puesto de trabajo y las herramientas de trabajo necesarias para desarrollarlas. Esto debe ser efectuado por el Jefe Inmediato del colaborador

- **Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal de la COOP-1 DE R.L**

El propósito principal de la capacitación es que la institución tenga empleados con bastante conocimiento en el área de trabajo y desarrollar habilidades y mejorar las actitudes, que les permitan ser empleados competitivos, con alto rendimiento, y colaboren con el desarrollo organizacional y personal.

A partir de estos fundamentos, la propuesta del modelo de capacitación constituye una vía necesaria para implementar en la práctica de la capacitación de los trabajadores de la Cooperativa y de ésta manera elevar la efectividad de su desempeño. Se sugiere este modelo de capacitación como el sistema para potenciar las capacidades y destrezas de su recurso humano.

A continuación se muestra un esquema donde se representan las etapas que contendrá el modelo de capacitación para la Cooperativa Coop-1 de R. L.



- **Etapas del Modelo De Capacitación**

A continuación se detallan cada una de las etapas del proceso de modelo de capacitación mostrados de la figura anterior.

Etapa del Diagnóstico

Este proceso se implementará a partir de las necesidades de los implicados, las cuales tienen que ser diagnosticadas. De esto resulta, que el diagnóstico direccionará la proyección y ejecución de las acciones de manera coherente y progresiva que propicien las condiciones y permitan alcanzar los objetivos propuestos.

En la etapa de diagnóstico el objetivo es conocer el estado actual que presentan el proceso de competencias laborales y la capacitación de los trabajadores de la Cooperativa

Acciones propuestas para esta etapa:

- Analizar los resultados de las capacitaciones anteriores y las dificultades que subsisten en el trabajo con las competencias laborales.
- Analizar la situación que presentan los planes de capacitación y las evaluaciones del desempeño de los trabajadores.
- Aplicar varios instrumentos para la recopilación de información del estado inicial.
- Realizar un estudio de los documentos relacionados con la capacitación y la evaluación del desempeño.

Etapa de la Planificación

En la etapa de planificación el objetivo es: determinar las acciones que contribuyan a mejorar las competencias laborales en los trabajadores.

Se determinarán los elementos básicos que se necesitan para la planificación de las acciones que deben desarrollarse para el mejoramiento de las competencias laborales, la estrategia propone actividades dirigidas al desempeño eficiente.

Acciones propuestas para esta etapa:

1. Determinar los objetivos de los temas de capacitación
2. Determinar el contenido de los temas a partir de las necesidades individuales y colectivas.
3. Determinar las habilidades a desarrollar en los trabajadores.
4. Recopilar la bibliografía a utilizar, folletos, materiales, documentos normativos, documentos digitalizados, etc.
5. Establecer los coordinadores con los especialistas y empleados que impartirán los temas, haciéndoles las sugerencias metodológicas.
6. Planificación de los temas, las actividades prácticas así como el sistema de evaluación.
7. Realizar una preparación metodológica con los especialistas o empleados de la Cooperativa con experiencia en el tema de capacitación que impartirán las acciones de capacitación.

Etapa de la Ejecución

En esta etapa el objetivo será implementar la estrategia de capacitación planificada para mejorar las competencias laborales en la empresa.

La estrategia está compuesta por un grupo de acciones (conferencias, talleres, asesorías y cursos) de carácter teórico y práctico que responden a las necesidades de la empresa.

Acciones a desarrollar en esta etapa:

1. Estructuración del contenido de las acciones de capacitación
2. Presentación de los objetivos y temas para lograr la transformación del estado real al deseado
3. Hacer una retroalimentación para que los colaboradores comprendan la importancia del contenido objeto de capacitación.
4. Atender las diferencias individuales a partir de la orientación, solución y evolución de las actividades desarrolladas
5. Confeccionar el plan de capacitación anual.
6. Hacer señalamientos oportunos, en las evaluaciones del desempeño ante todo deben ser objetivas y sistemáticas señalando el nivel de preparación y desempeño alcanzado por los trabajadores
7. Estimular los buenos resultados alcanzados por cada trabajador
8. Dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones en una efectiva dirección participativa, lo que trae como consecuencia mejorar la motivación y el sentido de pertenencia.

Etapa de la Evaluación

El sentido de la evaluación reside precisamente, en que esta sea usada de hecho para despejar interrogantes, mejorar la efectividad o tomar decisiones en cuanto a un programa, actividad o intervención que ha de ser útil y práctica.

El proceso de evaluación genera experiencias, optimiza prácticas y sugiere mejores enfoques para el diseño de nuevos proyectos y programas.

De acuerdo con esta etapa del proceso consiste evaluación en lo siguiente:

- 5 Definición del plano o diseño de evaluación.
- 6 Recogida sistemática de datos.
- 7 Análisis de los datos recogidos.
- 8 Valoración de la información obtenida.
- 9 Redacción del informe de conclusiones y de toma de decisiones.

○ **Las técnicas de capacitación recomendadas son:**

Capacitación en el Puesto: En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Conferencias: Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

Más adelante se mencionara un programa de capacitación de Personal, con el fin de detallar el presupuesto para la implementación de dicho programa.

Desarrollo

El desarrollo es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitara en el futuro.

Para el mejoramiento continuo de los colaboradores se propone:

- Promociones en los cargos
- Participación en cursos y seminarios, dictados por el INSAFORP, Cámara de Comercio o algún otro tipo de curso o seminario que la Cooperativa estime conveniente.
- Hacer retroalimentación de las capacitaciones, para conocer los resultados y las opiniones de los colaboradores.

Para un correcto desarrollo del personal se debe seguir un proceso que sea inclusivo y sobre todo imparcial, por lo que se proponen los siguientes pasos:

- **Análisis de Necesidades:** Este paso consistirá en el estudio de las necesidades básicas por área que representen un esfuerzo de mejora o que varíe en los niveles de desempeño de los colaboradores, por lo tanto se deben analizar con detenimiento y así elaborar el plan de acción.
- **Habilidades a desarrollar:** Con la detección de necesidades y el análisis de desempeño de los colaboradores se propone estimular a los colaboradores y orientarlos mediante una capacitación específica para lograr que el colaborador se desempeñe de forma satisfactoria, si el colaborador no mejora en ese puesto o área se puede pensar en una reubicación para no prescindir de sus servicios.
- **Experiencia de Trabajo:** Mediante este proceso se sugiere establecer un patrón de trabajo del colaborador para identificar las tareas en las que son más eficientes y para cuales necesitan mayores realizar mayores esfuerzos. Este paso es importante a la hora de analizar si el colaborador está apto para ser promovido a otra área de la empresa.
- **Desarrollo Educativo:** Para este proceso se sugiere revisar las competencias adquiridas por los colaboradores a través de sus conocimientos y de esta manera poder establecer un equilibrio entre lo que conoce y lo que ejecuta, y si por el contrario no tiene todos los

conocimientos requeridos establecer una estrategia para que los obtenga y pueda desempeñarse en armonía en el cargo.

- Trayectoria de carrera: Este proceso consistirá en determinar mediante los procesos anteriores una clasificación de los colaboradores de la Cooperativa que han sobresalido en cada uno, para poder planificar según los recursos disponibles, el tiempo en que estos deberán cambiar sus funciones y de que forma lo harán, si cambiarán las especificaciones del puesto o estará disponible para hacerlo de forma inmediata. En este proceso lo importante será premiar el desempeño de los colaboradores y sus capacidades, para que la Cooperativa mantenga sus objetivos en marcha y con el personal mejor capacitado para el cumplimiento de estos.

- **Evaluación del Desempeño del Personal.**

Los programas de evaluación contribuirán a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Buscará medir la calidad en las actividades que ejercen a diario los trabajadores y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos en cada cargo.

Ésta debe proporcionar beneficios a la empresa, evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones, como aumentos salariales, ascensos, transferencias, necesidades de capacitación y lo más importante, siempre debe haber retroalimentación acerca de la evaluación con los trabajadores, para que ellos conozcan su desempeño en el cargo.

Para la evaluación de desempeño, se propone lo siguiente:

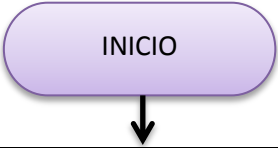

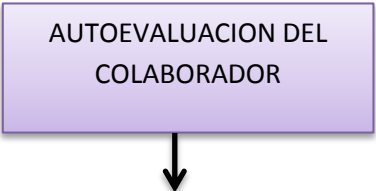
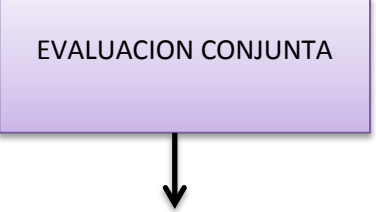
- El Gerente General deberá evaluar a los jefes para determinar el rendimiento de cada


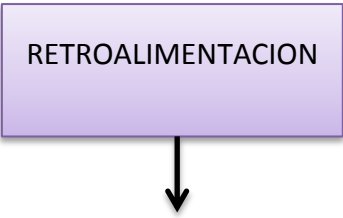


uno.

- El Jefe de Oficina evaluará a los Coordinadores y así determinara cómo van las actividades por área.
- Y los Coordinadores realizarán la respectiva evaluación a sus subordinados.
- El Departamento de Recursos Humanos elaborará previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidad, entre otros.
- Los jefes y coordinadores encargados de realizar la evaluación, diligenciaran los formatos preestablecidos por la Coordinadora de Recursos Humanos.
- Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador.
- El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe o coordinador y debe emitir un concepto, acerca de su evaluación.
- Se deben aplicar los respectivos correctivos, según los resultados de la evaluación de desempeño, después del visto bueno de la Coordinadora de Recursos Humanos.

En el siguiente diagrama se presenta los procesos a seguir para una adecuada evaluación del desempeño.

DIAGRAMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

No	ACTIVIDAD	DETALLE	PARTICIPANTES
			
1		Acordar tiempos de evaluación por trimestre, disponiendo un horario en la mañana para realizarlas.	Jefes Inmediatos y colaboradores en toda la empresa.
2		Diligenciamiento del formato de evaluación por parte del colaborador.	Colaborador
3		Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa.

5	 <p>ASIGNACION DE PUNTAJE FINAL</p>	<p>Diligenciamiento del formato final asignando la puntuación merecida, en cada uno de los ítems del formato de evaluación.</p>	<p>Jefe Inmediato</p>
6	 <p>RETROALIMENTACION</p>	<p>Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso, como mejorar los puntos débiles y mantener las fortalezas.</p>	<p>Jefes Inmediatos y colaboradores.</p>
7	 <p>RECOLECCION DE TABULACION DE LA INFORMACION</p>	<p>Recolectar la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos relacionados con ascensos, promociones, remuneración y necesidades de capacitación o entrenamiento.</p>	<p>Jefatura Talento Humano</p>
	 <p>FIN</p>		

- **Métodos de la Evaluación del Desempeño**

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

Entre los métodos de evaluación del desempeño están:

- **Método de Elección Forzada:**

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos.

Este método requiere que los colaboradores tengan el aprendizaje necesario y capacidades que este puesto demanda y este método está exento de aspectos subjetivos y personales al momento de evaluarlos.

- **Método de Investigación de Campo:**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados.

Este método de evaluación se aplicara a los jefes de agencia y supervisores, ya que por el costo que representa debe efectuarse en personal que tenga mucha responsabilidad, áreas y gente a su cargo para determinar si es eficiente, capaz y eficaz para el puesto que desempeña.

- **Método Comparación por Pares:**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño.

Método de evaluación de desempeño que se efectuara a los empleados y determinar entre estos quien está desarrollando mejor su trabajo pues de estos depende en gran medida la captación de más clientes por la atención brindada.

- **Escala de Calificación Basada en el Comportamiento:**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Este tipo de evaluación se desarrollara para medir el desempeño de los empleados y determinar si estos están suficientemente capacitados para el buen desenvolvimiento de sus labores dentro y fuera de la cooperativa.

5.4 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

5.4.1 CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El control del Departamento de Recursos Humanos es la función donde se evaluará la efectividad en la implantación y ejecución de cada uno de los programas del Departamento de

Recursos Humanos y del cumplimiento de los objetivos de ésta área que debe ser estudiada por personas ajenas al área para una respuesta imparcial.

- Auditoria del Departamento de Recursos Humanos.

Será la principal herramienta de Control y se tratará de la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con la finalidad de corregir deficiencias. La recolección de los datos (usando cuestionarios, entrevistas y gráficas) se realizará en base al análisis e interpretación de la información estadística de todas o algunas de las siguientes evaluaciones. Los auditores externos pueden encargarse de realizar esta evaluación al departamento y así calificar su desempeño.

Determinación de Revisión Según Criterios y sus Periodos.

CRITERIO A EVALUAR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Misión	Anual	Bajo las condiciones cambiantes es necesaria su revisión para determinar qué tan positivos, negativos o variantes han sido los aspectos considerados en la misión, si todavía goza de relevancia o en qué medida se está logrando alcanzar.
Visión	Anual	Determinar si lo descrito en la Visión se está logrando y si va orientada a alcanzar el propósito descrito y si ésta es viable en su futuro inmediato.
Objtivos	Mensual	Revisar en qué medida se está logrando o cumpliendo lo planteado en los objetivos y si los recursos asignados para tal propósito están siendo optimizados

		y con ello modificar los objetivos de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.
Metas	Mensual	Verificar que los resultados se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado y a los recursos considerados para llevar a cabo tal propósito.
Estrategias	Semestralmente	Revisar y analizar si las acciones planificadas han optimizado los recursos disponibles y ha aumentado la eficiencia en los resultados, de lo contrario poder corregir de forma inmediata.
Políticas	Trimestralmente	Verificar si se están aplicando y cumpliendo efectivamente conforme a lo dispuesto al momento de su creación.
Estructura Orgánica	Anual	Analizar las dependencias en las líneas de autoridad existentes dentro del Departamento de Recursos Humanos con el objeto de asegurarse si están cumpliendo con el buen funcionamiento de la institución.
Sistema de recompensas y sanciones	Anual	Evaluar si estos programas de compensación son efectivos para los empleados conforme a lo esperado y hacer reformas mientras que permita mejoras tanto a la institución como a los empleados.
Presupuesto	Anual	Comprobar si los recursos financieros asignados para las operaciones de la institución son suficientes para cumplir con lo presupuestado, de no ser así, establecer prioridades para realizar

		los correctivos necesarios de tal forma que este recurso pueda ser aprovechado al máximo.
Manuales	Mensual	Verificar si las actividades y funciones del manual se están desarrollando de forma adecuada y eficiente; es preciso evaluarlos con anticipación, ya que así se pueden evitar situaciones inesperadas y hacer los cambios que se estimen necesarios.
Control	Semestralmente	Determinar si las inspecciones sobre el Sistema de Gestión de Recurso Humano están dando los resultados esperados; es decir, si los objetivos, metas y estrategias se están cumpliendo de forma productiva, de no ser así determinar si es necesario realizar cambios para mejorar los resultados obtenidos.

5.4.2 CONTROL DEL PERSONAL

De igual forma es importante mantener las actividades de los colaboradores controladas para evitar deficiencias en el desempeño de las labores. Por lo tanto se sugiere a la Cooperativa ejercer el control a su personal a través de los siguientes métodos.

- **Evaluación de la actuación.**

Medirá la efectividad de los miembros de la cooperativa, evaluándose los resultados de indicadores de actuación como: ausentismo, perdidas por desperdicio, rotación, quejas o reclamos de los asociados, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, quejas de compañeros, quejas de supervisores, informes de cumplimiento de objetivos, etc.

- **Evaluación de reclutamiento y de selección.**

Evaluará la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área. Siendo más específicos mide los resultados en:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

- **Evaluación de capacitación y desarrollo.**

La evaluación en esta área será de las más difíciles, pero también la más necesaria. Esta evaluación podrá efectuarse mediante el estudio de estos índices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.
- Desarrollo de personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los recursos de capacitación.

- **Evaluación de la motivación.**

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, pues su objetivo es medir la moral del personal. Se realiza mediante:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

- **Evaluación de sueldos y salarios.**

Busca determinar si los salarios de la empresa son equitativos y justos. Las medidas más utilizadas para realizar este tipo de control son:

- Estudios de salarios de la empresa comparándolas con los que muestran las encuestas de salarios tanto a nivel provincial o regional, para empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

- **Evaluación sobre higiene y seguridad, servicios y prestaciones.**

La medida de efectividad de estos programas se obtiene mediante los análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.
- Estudios de fatiga.
- Sugerencias y quejas.

Finalmente, debe resaltarse dos puntos:

1. Que el Control de Recursos Humanos abarca a todos los miembros de la organización, sin importar a que área pertenezcan, y

2. Que los controles y técnicas varían de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

De lo estudiado, se puede afirmar que la importancia de un adecuado Control de Recursos Humanos radica en que:

- Establece medidas para corregir sus distintos programas, de tal forma que se alcancen planes de personal exitosamente.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones en el plan, y de esta forma tomar las acciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Reduce costos y ahorra tiempo, ya que ayuda a evitar errores en una mayor productividad del recurso humano de la organización, tanto en cantidad como en calidad.

5.5 RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La retroalimentación es importante ya que permitirá dar un seguimiento cuando ocurran problemas, se utilizarán técnicas que permitan resolver las dificultades y adaptar los cambios a la realidad existente.

Estas técnicas permitirán a los Coordinadores de área aplicar los correctivos necesarios en caso de encontrar desvíos significativos en la ejecución de tareas o simplemente darles seguimiento.

5.5.1 HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA LA RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

○ **Informes escritos.**

Es un documento escrito que tendrá como fin exponer información objetiva, veraz de manera clara y ordenada. Estos van dirigidos al Coordinador de Recursos Humanos y al Gerente General. Los objetivos que tendrán los informes escritos son:

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

▪ **Informes Verbales.**

Es un proceso en el que la información se dará oralmente. Es la forma más común de informar. Las amonestaciones verbales las efectuará el Jefe de Área respectivo, para la aplicación de las medidas disciplinarias se establezcan en el Reglamento Interno, se oirá previamente al empleado para que dé las explicaciones que considere convenientes, en argumentación de la falta que se le imputa.

▪ **Reuniones**

Estas reuniones se harán para conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos de la Institución o cuando surja un problema y lo deberán solucionar el Gerente General o Jefe de Oficina a la brevedad posible.

- **Periodicidad con que se desarrollan las reuniones**

1. Estas reuniones podrán ser programadas se harán cada fin de mes.
2. Reuniones no programadas se realizarán cuando surjan problemas de emergencia.
3. Las duraciones de estas reuniones serán de 2 horas, en la cual estarán el Gerente General, Jefes de Oficina y los Coordinadores y demás personal que sea requerido.

- **Programa de Recompensa y Sanciones**

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

Recompensas

Se recomienda a la Cooperativa elaborar un sistema de recompensas para premiar a sus colaboradores y hacerles sentir premiados por su buen comportamiento y cumplimiento eficiente de sus labores, entre los cuales aporte recompensas de carácter monetario y no monetarias.

- **Recompensas Monetarias.**

- Bonos de a empleados por el logro de las metas.
- Aumento Salarial según el puesto que desempeñe, por el cumplimiento de metas, por tiempo de laborar en la institución y por ascensos.
- Vales de Supermercado.

- **Recompensas No Monetarias.**

- Reconocimiento verbal en público.
- Oportunidad de progreso y crecimiento académico.
- Reconocimiento del mejor empleado del mes.

- Mantener condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.
- Reconocer el buen desempeño de los colaboradores integrales en momentos importantes para la Cooperativa por ejemplo aplicable en reuniones de equipo.
- Entregar diplomas, medallas, o alguna insignia que haga distinguir al colaborador por su buena labor.

Sanciones.

Se considera necesaria la aplicación de un sistema de sanciones para un mejor cumplimiento y orden en el personal. Se les sugiere tomar en consideración las siguientes acciones de un empleado y que amerita Sanciones Monetarias y no Monetarias.

- **Sanciones No Monetarias.**

- Amonestación Verbal Privada.

Presentarse a trabajar sin la vestimenta adecuada y el equipo requerido de trabajo o negarse a usarlos.

Por no desempeñar el trabajo en el lugar, tiempo y condiciones que le indiquen sus superiores.

Por llegar tarde al trabajo, sin causa justificada.

Por ocupar los útiles, materiales, muebles y demás implementos en fines diferentes a los que debería de ser, ya sea destinados o en beneficio particular o de personas ajenas a la cooperativa.

Por extraer de la cooperativa implementos de trabajo sin permiso previo de sus superiores.

Por el incumplimiento al código de ética de la cooperativa, en casos leves y no trascendentes.

○ **Amonestación Escrita.**

Poseer, distribuir o ingerir bebidas alcohólicas en actividades oficiales en el sitio de trabajo, o en horas laborables.

Amenazar, intimidar conspirar con un tercero con el propósito de causar daño a un compañero de trabajo.

Por no obedecer las órdenes o cooperativa que recibe de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.

Por no tratar con la debida cortesía al usuario o persona con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.

Cuando cometa tres faltas de naturaleza distinta y cuando la gravedad de la falta, a juicio del jefe respectivo, no amerita suspensión.

Por el incumplimiento al Reglamento Interno de la cooperativa, en casos leves reincidentemente y en casos que trascienden.

○ **Sanciones Monetarias.**

○ La suspensión por descuentos sobre el sueldo hasta un 30% procederá cuando el empleado incurriera en alguna de las siguientes faltas.

○ Suspensión por Descuento sobre Sueldo.

▪ Usar para beneficio propio la propiedad y facilidades de la cooperativa, sin autorización.

- Por negarse o no desempeñar el servicio que le indiquen sus superiores, siempre que sea compatible con su aptitud y condición física.
- Causar daños o pérdidas a la propiedad de la cooperativa, de un compañero o su jefe.
 - Por maltratar a propósito o permitir el maltrato o pérdida o falta de conservación de los bienes de propiedad de la cooperativa y que se hayan encomendado a su cargo.
 - Proveer información falsa o alterada en los expedientes o documentos oficiales, con la intención de engañar y obtener ventajas.
 - Por faltar a sus labores sin causa justificada durante dos días laborales completos y consecutivos o durante tres días no consecutivos en un mismo mes calendario, entendiéndose por tales en este último caso, no por los días completos sino a un los medios días.
 - Por incumplimiento al Reglamento Interno y Código de Ética de la cooperativa, en casos graves y en casos que trascienden en forma reincidente.
- Despido sin Responsabilidad para la Cooperativa.
 - Cometer actos de inmoralidad dentro de la cooperativa o fuera de ellas, si se encontrare en el desempeño de sus labores.
 - Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier documento de la cooperativa.
 - Por la pérdida de confianza por parte de la cooperativa en el empleado, cuando este desempeñe un cargo de dirección, vigilancia, manejo de fondos y bienes o valores de importancia y responsabilidad.

- Por ausentarse de sus labores sin aviso ni causa justificada durante tres días laborales completos y consecutivos, siendo reincidente en esta falta.

5.6. COMPONENTES DE LA DIRECCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

5.6.1. TOMA DE DECISIONES

Para poder tomar decisiones efectivas, el departamento de Recursos Humanos debe comprender que existen diferencias culturales, entre otros factores al momento de tomarlas. Por lo tanto este debe preocuparse por ayudar a construir una Cooperativa que pueda proveer lo inesperado y que se adapte rápidamente al entorno tan cambiante en el que estamos.

Para ello deben de fomentar un proceso de toma de decisiones efectivo enfocado en las siguientes características:

- Identificación de lo que es importante para la Cooperativa.
- Que sea un proceso lógico y consistente.
- Reconocer el pensamiento subjetivo tanto como el objetivo y combinar enfoques analíticos e intuitivos.
- Solicitar únicamente la información suficiente para resolver un problema.
- Fomentar la guía y recolección de información y opiniones relevantes y sustentadas.
- Este proceso debe ser sencillo, confiable, fácil de usar y debe ser muy flexible.

Para realizar este proceso de toma de decisiones la Cooperativa debe estudiar los siguientes aspectos:

- Importancia de la decisión.

En cuanto al tamaño o duración del efecto de la decisión a tomar, la flexibilidad que esta pueda tener a lo largo del plan, también debe estudiarse si la decisión tomada brinda certeza al

cumplimiento de los objetivos, además de poder cuantificar las variables que intervengan en la decisión y el impacto que esta pueda tener en las personas involucradas.

- Características de la decisión.

Deben tenerse en cuenta por sobre todas las cosas los efectos futuros que pueda traer consigo la decisión a tomar, si los efectos podrán ser reversibles, de igual forma el impacto de esta debe ser mínimo y por ende debe tenerse en cuenta la periodicidad de ejecutar la decisión y la calidad de esta.

- Los problemas en la toma de decisiones.

Para tomar una decisión efectiva se debe de tener muy presente que la información con la que se cuente no sea errónea y que esta sea fácil de interpretar.

- Ingredientes de la decisión.

Para que este proceso de toma de decisión es importante que quien la tome este informado lo más posible, tener conocimientos y experiencia en el campo de la decisión y contar con una capacidad de análisis y buen juicio para que la decisión tomada sea la mejor para la cooperativa.

- Situaciones De Las Decisiones.

Existen dos tipos de situaciones que requieren la toma de decisiones:

1. Decisiones programadas en problemas comunes o repetitivos.
2. Decisiones no programadas en situaciones especiales y no repetitivas.

Para las situaciones especiales e inesperadas es importante actuar de la forma correcta para la solución de estas y que no se vea afectado el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, por lo que se sugiere realizar los siguientes pasos para poder tomar una decisión eficiente y evitar un conflicto mayor.

- Investigar la situación.
- Definir el problema.
- Definir los objetivos de resolver dicho conflicto.
- Hacer un diagnóstico de las causales.
- Desarrollar las opciones de solución.
- Seleccionar la mejor opción y
- Efectuar una retroalimentación del proceso.

5.6.2. LA COMUNICACION

El compromiso con la calidad, deberá ir más allá de cumplir con un objetivo operativo, deberá radicar en el empeño por mejorar la imagen institucional, asegurar y mantener ventajas comparativas y competitivas, que den cuenta de una nueva cultura organizacional de innovación y renovación.

Por todo ello es necesaria la ejecución del Plan de Comunicación Interna, así como, facilitar a los Coordinadores de los procesos de las distintas áreas cómo dar a conocer en forma oportuna y permanente el estado actual del mismo, a través de diferentes estrategias y herramientas de comunicación, con el objetivo de incentivar y generar el mayor compromiso del personal, en la buena marcha y consecución de la Cooperativa.

Este Plan de Comunicación Interna deberá contener.

- Misión.
- Visión.
- Un objetivo general y sus objetivos específicos.
- Políticas.
- Sus respectivas estrategias.

- Y definir los métodos de comunicación.

Estrategias de Comunicación.

Entre las estrategias a desarrollar se proponen las siguientes:

- Elaboración y emisión periódica de información de la actividad empresarial, con temas importantes para los involucrados en el proceso.
- Formación de una imagen positiva de la Empresa y autoestima en la mente de los colaboradores de la misma.
- Producir información especializada para sectores vinculados al proceso.
- Motivar y reafirmar la identidad de los funcionarios y trabajadores con los planes y programas empresariales, a fin de mejorar la interrelación entre los actores.
- Mejorar y reestructurar los espacios físicos, para una mejor coordinación y desenvolvimiento de los comunicadores de cada área.

Medios de comunicación

- **Comunicación a través del correo electrónico.**

Institucionalizar el envío de correos electrónicos con información empresarial.

Este medio de comunicación podrá utilizarse como una herramienta que fortalezca los sistemas de manejo de información entre los mandos medios de la organización, puede ser un medio para la asignación de tareas, recordatorio, manejo de reportes, etc. La información

manejada por este medio debe ser precisa, debe contener información relevante para los usuarios.

- **Información a través de medios electrónicos o la página intranet corporativo.**

Se propone crear una red intranet de comunicación empresarial o si ya existiere, darle el enfoque de un sistema de información con permisos especiales de publicar noticias, eventos, boletines informativos, memorándums inclusive ofertas laborales con el fin de mantener informado al personal con el propósito que todo el personal tenga acceso a este medio.

- **Difusión en carteleras.**

Se propone implementar carteleras en las diferentes agencias de atención con que cuenta la Cooperativa, definiendo un responsable para el cuidado y mantenimiento de las mismas que se propone sea el Jefe de Oficina de cada agencia. El Departamento de Recursos Humanos deberá ser el encargado de enviar la información necesaria de manera periódica y generar artículos de interés general para el contenido de las mismas. Esta herramienta de comunicación deberá ser fortalecida y un mecanismo motivador para el equipo de la Cooperativa, se debe pensar en este medio como un sustituto de los medios electrónicos de difusión y comunicación para darle la importancia suficiente y que sea un medio eficiente.

- **Un medio confidencial de información.**

Este podrá ser utilizado de forma confidencial si así se cree conveniente, como un buzón de sugerencias o un mecanismo de denuncia ante irregularidades de cualquier índole que tenga que ver con el funcionamiento de la Cooperativa. Este método permitirá que los colaboradores sientan interés en solventar las necesidades que presenten, motivados al sentirse incluidos en los procesos que sigue la Cooperativa y seguros de laborar en una organización que vele por sus derechos. Puede ser una extensión telefónica, una dirección de correo electrónico o un buzón en cada agencia de atención. Esto con el fin de cumplir con uno de los objetivos del

departamento que es garantizar el bienestar tanto de los colaboradores como de la Cooperativa en general.

5.6.3. LA MOTIVACION

La administración de un negocio debe de mantener un control fuerte sobre los miembros de la empresa y la conducta individual de todos sus colaboradores pero de igual forma debe también hacer que la gente trabaje por convicción y no por obligación, ya que le hombre conduce de forma más coherente su actuar si tiene una motivación fluida y reconocida más que por la vía del castigo o la sanción.

Se propone a la Cooperativa plantearse un objetivo por medio del cual puedan medir el cumplimiento de su misión y visión para saber si cada área esta importante a través de su trabajo las herramientas necesarias para alcanzarlas. Para el caso de la propuesta en cuestión se deberá elaborar el objetivo sobre el justificar la creación del Departamento de Recursos Humanos.

La propuesta es entonces motivar a las personas cambiando su actitud mental, lo que implicaría a la Cooperativa a realizar la reevaluación de su actual estructura y cultura, así mismo invitar a los socios a pensar en, escuchar y dar participación a los colaboradores, saber que piensa él y a tratarlo como un experto en su área, pues son los que día a día están escuchando la expectativa y necesidad de los clientes, por lo tanto representa un gran valor si se permiten explorar que pueden hacer ellos como empleadores por el beneficio de sus colaboradores aparte de satisfacer sus necesidades básicas con relación al salario, como en las necesidades del ego y la autorrealización innatas al ser humano, de esta forma ya no se tendría la sola estructura jerárquica pensando en la proyección de la cadena de agencias de atención

de la Cooperativa sino a cada uno sintiéndose participe de la responsabilidad y metas de la misma.

Por lo expuesto anteriormente es indispensable avanzar en los siguientes puntos:

- Establecer una cultura organizacional que permita una identificación diferencial para los funcionarios de esta cadena en relación a los dos entornos:
 - Cliente interno: líneas de comunicación, de jerarquía, de toma de decisiones, de participación, de retroalimentación de procesos, de control y seguimiento.
 - Cliente externo: crear una herramienta que permita con una periodicidad trimestral evaluar nivel de satisfacción con relación a servicio, trato, oportunidad, calidad, mercadeo, empoderamiento y reconocimiento del servicio.
- Diseñar procesos motivacionales fuera del reconocimiento salarial competitivo con el del mercado, programas de reconocimiento por resultados, fuera del incentivo económico, capacitación permanente al personal sobre lo referente a potencializar el perfil de servicio y de calidad.
- Incorporar nueva tecnología para optimizar los procesos de la empresa, hacer un benchmarking sobre las plataformas utilizadas en el mercado para evaluar la propia y analizar los cambios que se deben realizar para obtener una mayor seguridad y eficiencia.
- Se propone realizar talleres de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, Comunicación, Planeación, indicadores de Calidad y así asegurar relaciones estratégicas más efectivas.

- Desarrollar con el personal un feedback sobre las actuales habilidades y los procesos individuales de mejoramiento que cada uno debe alcanzar sobre la planeación de actividades de acompañamiento, entrenamiento y delegación.

Estrategia Motivacional

- Fortalecimiento del rol de los directivos de la Cooperativa, enfocado en el cumplimiento de metas según el alcance de ideales, objetivos y expectativas de cada uno de los que la conforman; se recomienda planificar en base a satisfacer las necesidades de desarrollo, en la participación y en la satisfacción por el desempeño.
- Desarrollar acciones motivacionales que permitan hacer una transformación en la actitud y la aptitud: trabajo de la empatía, de la escucha activa, de la disciplina desde estrategias de negociación participación y acuerdos.
- Potencializar al recurso interno como estrategia motivacional, para que su papel sea más que un rol operativo, sino para construir, pensar y desarrollar sus habilidades.

Pasos para el logro de la Estrategia:

- Motivar el actuar con la presentación mensual de los resultados operativos de la empresa relacionados con la participación de la gestión humana de la misma, con grupos de participación, informes de gestión, publicación de resultados.
- Asegurar sus conocimientos, procesos adecuados con personas expertas en ventas, manejo de clientes, retención y fidelización.
- En base a la experiencia resaltar el potencial del recurso humano, hacer premiaciones y publicaciones al recurso humano por alcance de metas, colaboración, servicio, calidad,

compañerismo, interiorización de los valores organizacionales (previamente propuesto como estrategia de comunicación) .

- Desarrollar el sentido de la responsabilidad y autosuficiencia en el personal con talleres de manejo del tiempo, de cuidado de recursos, técnicas de venta, de controles Y de indicadores.
- Diseñar los perfiles acorde a las necesidades de la Cooperativa y en ese sentido hacer un plan de formación para aquellos colaboradores que no lo cumplen, pero tienen las actitudes y aptitudes para llegar a serlo.

5.6.4. LIDERAZGO

El equipo de Jefes y Coordinadores de la Cooperativa desempeña un rol fundamental y estratégico en la conducción de los procesos que se desarrollan en cada una sus áreas de acción y en la conducción de equipos de trabajo, por lo que se refleja la importancia de conformar equipos de trabajo para consolidar las metas comunes en beneficio de la Institución.

Implementar un programa de liderazgo buscará el fortalecimiento de capacidades del personal y de esta manera desarrollará un grupo de competencias plenamente identificadas mediante el programa, competencias que son esenciales para prepararse a enfrentarlas exigencias actuales y futuras.

Por lo que se recomienda diseñar un programa de liderazgo que contempla tres fases:

- La fase I: Programa formativo.

El fundamento del programa radicará en la importancia de dos grandes grupos de competencias: el saber ser y el saber hacer; es así que se deben plantear módulos de aprendizaje en aula, los mismos que están elaborados con el diseño curricular respectivo de acuerdo a las competencias a desarrollar. Una vez establecidas las competencias se

determinarán los cursos y talleres necesarios para el desarrollo del proceso formativo del personal que dirige la Cooperativa, los mismos que contendrán un objetivo general, objetivos de aprendizaje, contenidos, metodología, duración y evaluación.

- La fase II: Programa de Retroalimentación.

Existe información que puede ser definida desde la apreciación de quienes interactúan con los líderes, por lo que se recomienda diseñar una herramienta que permita conocer la apreciación de los mismos sobre el desempeño y cumplimiento de objetivos, bajo una modalidad de evaluación de las competencias de liderazgo.

- La fase III:

El complemento del programa radicará en definir otras actividades individuales de desarrollo, que pueden estar definidas por jornadas de entrenamiento individual y colectivo, bajo modelos establecidos por diferentes técnicas de reforzamiento, como podemos mencionar: Coaching ejecutivo, mentoría y actividades grupales fuera del entorno habitual de trabajo.

Este estilo de liderazgo involucrará a sus colaboradores en el proceso de resolver problemas relacionados al objetivo de la empresa así como problemas relacionales que pudieran ocurrir en la Cooperativa. Proporcionará una clara idea sobre lo que quieren y permitirá que sigan en la búsqueda de nuevas ideas que puedan ser proporcionadas por los colaboradores.

El rol fundamental de este tipo de líderes será influir positivamente en el clima organizacional y generar que sus colaboradores sientan que en la Cooperativa se preocupan por sus necesidades por lo que influirán en el logro de objetivos.

- **Características de un líder cooperativo.**

Basado en la descripción anterior, existen unas características fundamentales en el trabajo de

este tipo de líder, no solo debe centrarse en la motivación sino hacer sentir a todos los miembros de la organización como parte de la solución de los problemas, así mismo debe:

- Delegar y trabajar en equipo. Hoy se espera que los líderes cooperativos sean personas con capacidad para delegar, para consultar, para estimular el trabajo en equipo; con habilidades y actitudes para escuchar y percibir las expectativas de su gente.
- Identificar y potenciar recursos. El líder cooperativo debe tener capacidad técnica para el manejo de nuevos instrumentos y tecnologías, que les facilite poner en juego todas sus habilidades para potenciar los recursos existentes.
- Promover la participación y la cooperación. El liderazgo debe ser aprovechado por los dirigentes para lograr la participación y cooperación espontánea de todos los miembros para el logro del bien común
- Defender y fortalecer la identidad de la organización. El líder basa su actuar y decisiones en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en la organización, y entre lo que se cree y lo que se hace. Muestra consistencia entre las palabras y los hechos.
- Asumir el poder de la confianza. Lo anterior implica además que el nuevo dirigente sea capaz de entender y asumir el poder producto de la confianza y reciprocidad que se logre generar mediante la participación, el libre intercambio de información y de ideas.
- Construir capital social. Este es el principal desafío del nuevo líder cooperativo. Esto es crear redes de relaciones, de confianza y reciprocidad entre todos los miembros de la organización.

5.6.5. LA SUPERVISIÓN

Se sugiere que la Cooperativa ejecute la supervisión para generar colaboradores capaces de producir en un ambiente altamente motivador para todo el equipo.

Supervisar efectivamente permitirá:

- A) Mejorar la Productividad.
- B) Desarrollo óptimo de los recursos.
- C) Desarrollo integral de los colaboradores.
- D) Monitorear las actitudes de los subordinados.
- E) Contribución al mejoramiento de las condiciones laborales.

El programa de Supervisión se basará en 4 funciones:

- **Proyectar:** En el corto, mediano y largo plazo son los pilares fundamentales ya que programará, planificará y establecerá la prioridad y el orden de las funciones a desarrollar por los colaboradores.
- **Dirigir:** Correspondiente a la función de delegar autoridad y toma de decisiones, lo que implicará que se inicien buenas relaciones humanas para procurar entablar ordenes claras y concisas sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores.
- **Desarrollo:** Incentiva el mejoramiento constante del personal, desarrollo de aptitudes en el trabajo, estudiará y analizará los métodos de trabajo y elaborará planes de adiestramiento para los colaboradores, elevando los niveles de eficiencia de estos aumentando la satisfacción laboral y se logrará un trabajo mas eficiente y productivo.

- Controlar: Creará conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes están obteniendo por el o por la gerencia de la Cooperativa.

5.7. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

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

5.7.1 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En la etapa de la planeación también resulta necesario calcular todos los costos el cuales se incurrirá al ejecutar la unidad de recursos humanos. Para lo que se tienen que tomar a consideración, tanto los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevarlo a cabo.

A continuación, se especifica cuáles serán los recursos para un adecuado departamento de recursos humanos.

- Recursos Humanos

Este es el más importante de todos, estará integrado por un(a) Jefe de Recursos Humanos, un(a) Asistente de RRHH, un(a) Auxiliar de Reclutamiento Capacitación y Desarrollo y un(a) Auxiliar de Control de Riesgo y Compensaciones.

Cabe aclarar que la Cooperativa en estudio, no cuenta con este recurso ya que no existe un departamento como tal y todas las funciones que debe realizar este departamento las realiza una sola persona.

- Recursos Materiales.

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

Comprende el mobiliario y equipo adecuado a los recursos humanos para que realice eficientemente sus actividades, disponiendo inicialmente con lo existente ya que con la puesta en marcha del proyecto y en base a estudios posteriores de necesidades el Gerente de Recursos Humanos podrá solicitar lo pertinente con la finalidad de estar actualizado en tecnología, equipos y materiales.

- **Mobiliario y Equipo.**

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

Presupuesto de Mobiliario y Equipo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
3	Escritorios secretariales	\$250.00	\$750.00
3	Sillas giratorias	\$59.90	\$179.70
3	Computadora DELL	\$895.00	\$2,685.00
1	Impresora HP multifuncional	\$199.00	\$199.00
3	Mueble para computadora	\$75.80	\$227.4
3	Sillas de recepción	\$65.70	\$197.10
3	Archiveros de 3 Gavetas	\$160.00	\$480.00
3	Teléfonos Fijos	\$16.99	\$50.97
1	Oasis General	\$179.00	\$179.00
TOTAL			\$4,948.17

○ **Papelería y Artículos Para Oficina.**

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

Presupuesto de Papelería y Artículos Para Oficina.

Unidad	Descripción	Precio Unitario	Total
10	Resmas de Papel Bond/Carta	\$4.00	\$40.00
10	Resmas de Papel Bond/oficio	\$4.75	\$47.50
3	Caja de Folder Tamaño Carta	\$4.25	\$12.75
3	Caja de Folder Tamaño Oficio	\$5.85	\$17.55
3	Caja de Bolígrafos Bic.	\$1.25	\$3.75
3	Caja de Lápiz de Carbón	\$1.00	\$3.00
3	Caja de Clips/Pequeños	\$1.50	\$4.50
3	Caja de Clips/Grandes	\$0.80	\$2.40
3	Cajas de Grapas	\$0.75	\$2.25
3	Engrapadores Medianos	\$3.75	\$11.25
3	Perforadores Estandar	\$4.00	\$12.00
3	Saca Grapas	\$0.75	\$2.25
1	Docena de saca puntas	\$0.20	\$2.40
3	Marcadores	\$0.50	\$1.50
12	Borrador	\$0.35	\$4.20
3	Papelera	\$7.50	\$22.50
2	Cartuchos de tinta para impresora	\$35.00	\$70.00
4	Cajas de CD	\$3.50	\$14.00
TOTAL			\$273.80

- **Recursos financieros**

Los recursos financieros estarán comprendidos la planilla de salarios y el programa de capacitación y estarán detallados de la siguiente manera

- **Planilla de salarios**

La planilla de salarios es un documento que expone información periódica mensual en valores monetarios y lo constituyen los salarios y aportación al ISSS, AFP y ISR ya que esto es una obligación fija.

Por esto se presenta un cuadro tomando como base los salarios actuales para cada tipo de puesto y los salarios en el mercado de trabajo. Con esos dos criterios se estructura el cuadro, como una propuesta de las necesidades financieras.

En esta Planilla se contempla los 4 miembros que conformarán el departamento, y de igual forma se presentan las estimaciones mensuales y anuales en concepto de pago por los servicios brindados.

Planilla De Salarios Para El Departamento De Recursos Humanos

N°	Cargo a Cubrir	Salario Básico	Cuota Patronal		Total de Salario Mensual	Total de Salario Anual
			ISSS	AFP		
1	Jefe de Recursos Humanos	\$900	\$67.50	\$69.75	\$1,037.25	\$12,447.00
2	Asistente de Recursos humanos	\$700	\$52.50	\$54.25	\$806.75	\$9,681.00
3	Auxiliar de Reclutamiento, capacitación y desarrollo.	\$600	\$45.00	\$46.50	\$691.50	\$8,298.00
4	Auxiliar de control de riesgo y compensaciones.	\$600	\$45.00	\$46.50	\$691.50	\$8,298.00
Total de Salario Mensual y Anual					\$3,227.00	\$38,724.00

- **Programa de capacitación**

La capacitación puede ser vista por muchos como un gasto innecesario para el crecimiento de su compañía, sin embargo, puede ser la clave para solucionar problemas que se susciten entre empleados y para evaluar el desempeño del capital humano.

Las razones para brindar capacitación a los empleados son numerosas, ya que gracias a esta se obtienen beneficios, no solo para la cooperativa, sino también para el desarrollo de los individuos y el mejoramiento de las interrelaciones laborales. El programa de capacitación se desarrollará de la siguiente manera:

Detalle del Programa de Capacitación

- Establecer programas de capacitación trimestralmente para incrementar el nivel de conocimiento y habilidad del personal.
- Serán 4 cursos en total
- Para Cada Curso de Capacitación se destinara un monto de \$1,250
- El total anual para el programa de capacitación será de \$5,000

5.7.2 PRESUPUESTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOP-1 DE R.L.

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

El monto total para instalar el Departamento de Recursos Humanos se detalla a continuación:

Descripción	Total
Mobiliario y Equipo de oficina	\$4,948.17
Papelería y Artículos Para Oficina.	\$273.80
TOTAL	\$5,221.97







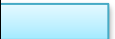

El monto total que se necesita para poner en funcionamiento el Departamento de Recursos Humanos es el siguiente:

Descripción	Monto a Gastar Mensual	Monto a Gastar Anual
Planilla De Salarios Para El Departamento De Recursos Humanos	\$3,227.00	\$38,724.00
Programa de Capacitación	\$416.66	\$5,000.00
Total	\$4527.00	\$43,724.00

NOTA:

- En el apartado de recomendaciones hay un punto que trata sobre las estimaciones de la planilla para el Departamento de Recursos Humanos.
- La planilla de salarios propuesta incluye la Jefatura de Recursos Humanos, que ocupará la Coordinadora ModelCoop de la Cooperativa en la actualidad, por lo que en realidad se reducirá del presupuesto general para el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos la cantidad de \$12,447.00.

5.7.3 CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOP-1 DE R.L.

N°	TIEMPO EN SEMANAS ETAPAS	1	2	3	4	5	6
		1	Presentación				
2	Discusión						
3	Aprobación y Autorización						
4	Reproducción y Distribución						
5	Orientación y Reorganización						
6	Supervisión						
7	Evaluación						
8	Actualización						

Este cronograma muestra en número de semanas el tiempo que tomará a la Cooperativa implantar el Departamento de Recursos Humanos y las posibles actividades en las que se incurrirá durante el proceso de implantación.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.

- Para el funcionamiento adecuado de la Cooperativa es necesario que se estructure un Departamento de Recursos Humanos que cumpla todas las funciones que éste conlleva, de esta forma la Cooperativa tendrá más mecanismos para brindar un servicio de mayor calidad a sus clientes asociados, ya que esto le permitirá tener un equipo de trabajo eficiente y comprometido con el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- Se propone a la Cooperativa conservar a la actual Coordinadora ModelCoop/ RRHH Control de Calidad como Jefa del Departamento de Recursos Humanos por su experiencia en el área y la familiarización tanto con el personal como con las políticas actuales de la misma.
- Se recomienda que la Cooperativa desvincule las funciones de control de calidad que realiza la actual Coordinadora ModelCoop/RRHH., de las funciones del departamento de Recursos Humanos, ya que además de que no tienen relación directa, ambas requieren de mucha atención por ser fundamentales para la Cooperativa, por lo tanto no es conveniente que sean realizadas por la misma persona, ya que solo sobrecarga al colaborador y hace más difícil el logro de los objetivos.
- También es necesario para que se cumpla con las funciones propias que el departamento requiere que se aumente el personal que lo compone ya que esto permitiría distribuir de una mejor manera la carga laboral del departamento y los procesos a realizar, para disminuir los tiempos de espera entre cada uno y tener un mayor aprovechamiento de recursos.

- Para dotar de personal al departamento se recomienda la apertura de 3 plazas vacantes para cumplir estas funciones, llevando a cabo un plan de desarrollo de su personal actual (reclutamiento interno) o llevar a cabo un proceso de reclutamiento externo que pueda aportar conocimientos nuevos o habilidades diferentes de las que ya posee.
- Implementar un plan de desarrollo de personal que incluya a colaboradores que además de cumplir con los requerimientos del puesto, posean más de 5 años colaborando dentro de la Cooperativa reduciría al menos un 20% el presupuesto de funcionamiento del departamento de recursos humanos, ya que la experiencia que ellos poseen los califica para ocupar las vacantes.
- Para realizar el reclutamiento de forma externa la Cooperativa puede crear alternativas que no impliquen mayor inversión, por medio de programas que se auxilien de alianzas estratégicas o convenios con instituciones educativas, universidades o asociaciones especializadas en la formación profesional del conocimiento relacionado con las funciones del departamento y así cubrir con parte de la responsabilidad social a través de pasantías o programas de horas sociales que cuenten como experiencia profesional para los participantes del programa.
- La Cooperativa necesita organizar de una mejor manera a su recurso humano y sus procesos; por lo que es necesario que elabore manuales para metodizar sus procesos y llevarlos a cabo con la mayor imparcialidad posible. Para suplir la necesidad de estas herramientas la Cooperativa podría acudir a universidades que puedan desarrollarlas a través de sus estudiantes como parte del requerimiento práctico que estos necesitan, por lo que se beneficiarían ambas partes.

- Se propone que la Cooperativa desarrolle un programa bien estructurado de capacitaciones y desarrollo de personal, para que estos puedan lograr su objetivo principal y puedan ser funcionales para los colaboradores, es importante que de estos exista un seguimiento, para observar un beneficio de esa inversión. Para llevar a cabo estos programas y aprovechar al máximo los conocimientos de sus colaboradores, puede tomarlos en cuenta para desarrollar las capacitaciones, dando a estos colaboradores un estímulo al valorar su conocimiento.
- Otro punto recomendable para la Cooperativa es valorar la mejora en sus programas de beneficios ya que sus colaboradores merecen ser incentivados y recompensados por el desempeño que realizan dentro de la Cooperativa.
- Además de hacer una mejora en su sistema de comunicación interna ya que debe existir un mecanismo para canalizar la información y que el departamento de recursos humanos de verdad sea uno que trabaje en función de las garantías de los colaboradores. Podría desarrollarse un sistema anónimo de sugerencias y denuncias para hacer sentir incluido y tomado en cuenta.
- También se recomienda hacer evaluaciones al menos cada tres meses para poder tener un mejor control sobre el desempeño de los colaboradores, que sirva entre otros de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación y se recomienda para encontrar y corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que se requiera.
- Se sugiere a la Cooperativa para evitar realizar una inversión alta en la instalación del departamento, reutilice el mobiliario y equipo de oficina disponible en buen estado.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. Hernández Sampieri, Roberto, “Metodología de la Investigación”, 5ta Edición Editorial McGraw-Hill 2006
2. Hernández Sampieri, Roberto, “Metodología de la Investigación”, 6ta Edición Editorial McGraw-Hill 2006

SITIOS WEB

1. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
2. <http://certificacioncoop1.blogspot.com/>
3. <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
4. <https://www.partesdel.com/organiograma.html>
5. <https://www.factufacil.es/elementos-de-los-organigramas-de-la-empresa.html>
6. <https://www.bizneo.com/blog/politicas-de-recursos-humanos/>
7. <https://www.quecursar.com/noticias/importancia-del-area-de-recursos-humanos-en-una-empresa-10903.html>
8. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/22/los-objetivos-y-funciones-de-rrhh/>
9. <https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/filosofia-empresarial/75465>
10. <https://www.gestion.org/las-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
11. <http://iselavasquez.blogspot.com/2011/11/control-de-recursos-humanos-y-su.html>

TESIS

1. **“PROPUESTA PARA LA CREACION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA DICOBRA, S.A DE C.V. 2010”**

CASTRO, WENDY. CEBALLOS, MIRNA. SOLANO, SANDRA.

2. **“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODEZO DE R.L.) EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2012”**

CASTILLO, WILLIAM. SALAMANCA, HECTOR. SORTO, EDGARDO.

3. **“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELÉCTRICO EN EL 2012”**

ANGELA FLOREZ ARISTIZABAL. BEATRIZ MONTOYA. MEJÍA CAROLINA TIRADO MEJÍA.