

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TEMA:

Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la administración del talento humano de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L.”, Ubicada en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán.

**TRABAJO DE GRADUACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS
HUMANOS**

PRESENTADO POR:

Ayala Rivas, Maritza Estela	L10803
Ruano Miranda, Gabriela Beatriz	L10803
Segovia Romero, Ivette Esperanza	L10803

FEBRERO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TEMA:

Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la administración del talento humano de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L.”, Ubicada en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán.

TRABAJO DE GRADUACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS
HUMANOS

PRESENTADO POR:

Ayala Rivas, Maritza Estela	L10803
Ruano Miranda, Gabriela Beatriz	L10803
Segovia Romero, Ivette Esperanza	L10803

FEBRERO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico:	PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Secretaria:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Administración de Empresas:	Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador General de Procesos de Graduación:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. Alfonso López Ortiz (docente asesor)

FEBRERO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme finalizar mis estudios universitarios y por darme fortaleza para no rendirme en el proceso. A mi madre María Aminta Rivas que siempre me brindó su apoyo y me animó hasta en los peores momentos. A mi hijo por ser mi inspiración en este proceso. A un gran amigo: Patrick O´ Hara por creer en mí y ayudarme a cumplir este sueño desde el inicio de mi carrera. A la familia Rodríguez Córdova por el apoyo tan significativo que recibí de su parte. Así mismo, agradecer con cariño a mis compañeras de trabajo por su comprensión y arduo trabajo durante toda la investigación; Y a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente.

AYALA RIVAS, MARITZA ESTELA

Agradezco a Dios Todo Poderoso por permitirme finalizar esta etapa de mi vida, a mi abuela Ángela Quijano, quien se ha ganado el título de madre, no solo por haberme criado sino también por amarme y cuidarme como a una de sus hijas, a mi padre Pedro Ruano, quien me enseñó a luchar por mis sueños, y aunque ya no está en este plano su enseñanza y su amor seguirán conmigo todos los días de mi vida, a mis tías María Ángela Ruano y Magdalena Ruano por todo su apoyo y por estar siempre pendientes de mí, a cada uno de los miembros de mi familia por motivarme a salir adelante. También, a mi novio Alfredo López, por amarme, creer en mí y estar siempre conmigo, y, a mis compañeras de trabajo de graduación Ivette Segovia y Maritza Ayala, por su amistad, compañerismo y paciencia.

RUANO MIRANDA, GABRIELA BEATRIZ

Primeramente, agradecer a Dios por la guía que me ha brindado en este proceso, agradezco a mi madre Esperanza Romero por el apoyo incondicional, por motivarme y guiarme ya que sin ella no habría logrado llegar hasta acá, a mi padre por el apoyo económico. Gracias a todos los docentes que formaron parte de este proceso y de quienes adquirí muchos conocimientos; así mismo agradezco a mi amigo Manuel Cerón por sus conocimientos aportados, por motivarme, apoyarme y alentarme a nunca rendirme a lo largo de los años de nuestra amistad; agradezco a mis compañeras de trabajo de graduación por su comprensión, amistad y trabajo en equipo.

SEGOVIA ROMERO, IVETTE ESPERANZA

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: Marco teórico de referencia sobre la organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la administración del talento humano en “ACAPRODUSCA de R.L.”, municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS	1
1. Antecedentes del cooperativismo	1
2. Antecedentes del cooperativismo en El Salvador.	4
a. Aspectos generales de las cooperativas.....	6
B. GENERALIDADES DE “ACAPRODUSCA DE R.L.”	11
1. Antecedentes	11
2. Filosofía de “ACAPRODUSCA DE R.L.”	12
a. Misión.....	12
b. Visión.....	12
c. Valores.....	12
d. Principios cooperativos.....	12
e. Número de empleados	13
3. Servicios que ofrece	13
a. Actividad principal	13
4. Estructura organizativa.....	14
5. Marco legal e Institucional	15
a. Marco legal.....	15
b. Marco Institucional	22
C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	23
1. ¿Qué es administración?.....	23
2. Importancia de la Administración	23
D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
1. ¿Qué son los Recursos Humanos?.....	24
2. ¿Qué es la Administración del Recurso Humano?.....	25
3. Procesos en la Administración de Recursos Humanos.	26
4. Importancia de la Administración de Recursos Humanos	28

5.	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	29
6.	Control del Recurso Humano	30
E. GENERALIDADES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		
		30
1.	¿Qué es la organización de la unidad de Recursos Humanos?.....	30
2.	Importancia de la unidad de Recursos Humanos	31
3.	Objetivos de la unidad de Recursos Humanos.	32
4.	Estructura Organizativa y Ubicación.....	34
5.	Políticas de Recursos Humanos	38
6.	Funciones de la Unidad de Recursos Humanos	41
a.	Análisis y descripción de puestos.....	41
b.	Reclutamiento	43
c.	Selección y Contratación de Personal	44
d.	Mantenimiento de recursos humanos	48
e.	Desarrollo de Recursos Humanos	55
CAPÍTULO II: Diagnóstico de la situación actual de la administración de Recursos Humanos de “ACAPRODUSCA de R.L”, asociada a la falta de organización de la Unidad de Recursos Humanos.		
		58
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	58
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
C.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	59
1.	Método de Investigación	59
2.	Diseño de Investigación	59
3.	Tipo de Investigación	59
4.	Fuentes de Información	60
a.	Fuente Primaria	60
b.	Fuente Secundaria.....	60
5.	Técnicas de recopilación de la Información	60
a.	Entrevista.....	60
b.	Encuesta.....	61
6.	Instrumentos de recopilación de la Información	61
a.	Guía de Entrevista	61
b.	Cuestionario	61

7.	Objeto de Estudio	61
8.	Unidad de Análisis	61
9.	Determinación del Universo y Muestra.....	62
a.	Universo	62
b.	Muestra	62
10.	Ámbito de la Investigación.....	62
11.	Procesamiento de la Información	62
12.	Tabulación de la información.....	62
13.	Interpretación de la Información	63
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	63
1.	Información general de los empleados	63
2.	Análisis de la situación actual de los procesos de la Administración de Recursos Humanos en ACAPRODUSCA DE R.L.....	64
a.	Proceso de provisión o atracción.....	64
b.	Proceso de Organización.....	67
c.	Proceso de retención o mantenimiento del Recursos Humanos.....	68
d.	Proceso de Desarrollo	69
e.	Proceso de Evaluación.....	70
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES	71
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	73
	CAPÍTULO III: Propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la Administración de “ACAPRODUSCA de R.L.”.....	75
A.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	75
B.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	75
C.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	76
D.	APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	76
1.	Organización de la Unidad de Recursos Humanos	76
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	87
1.	Recurso Humano	87
2.	Recursos Materiales	88
3.	Recursos Técnicos	89
4.	Recursos Financieros.....	90

F. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	90
1. Presentación.....	90
2. Análisis y Discusión.....	90
3. Aprobación	90
4. Difusión	90
5. Ejecución y Supervisión.....	90
6. Actualización.....	91
G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	91
H. CONSOLIDADO DE GASTOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS	96

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Cuadro N° 1. Marco Institucional	22
--	----

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

Cuadro N° 2. Planilla propuesta de pago de sueldos	87
Cuadro N° 3. Planilla de aportes patronales propuestos	88
Cuadro N° 4. Costos de Mobiliario y equipo de oficina	88
Cuadro N° 5. Costos de Papelería	89
Cuadro N° 6. Cronograma de implementación de la propuesta de organización de la unidad de recursos humanos	91
Cuadro N° 7. Consolidado de gastos para la implementación de la propuesta.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Figura N° 1. Organigrama ACAPRODUSCA DE R.L	14
Figura N° 2. Departamento de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de Staff.....	36
Figura N°3. Departamento de recursos humanos nivel intermedio	37

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

Figura N° 4. Organigrama propuesto	81
Figura N° 5. Estructura de la Unidad de Recursos Humanos	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS DE TABULACIÓN DE ENCUESTA

Gráfico N° 1. Género	104
Gráfico N° 2. Puesto que desempeña.....	106
Gráfico N° 3. Nivel de estudio.....	107

Gráfico N° 4. Tiempo de laborar	108
Gráfico N° 5. Pregunta 1	109
Gráfico N° 6. Pregunta 2.....	110
Gráfico N° 7. Pregunta 3.....	111
Gráfico N° 8. Pregunta 4.....	112
Gráfico N° 9. Pregunta 5.....	113
Gráfico N° 10. Pregunta 6.....	114
Gráfico N° 11. Pregunta 7.....	115
Gráfico N° 12. Pregunta 8.....	116
Gráfico N° 13. Pregunta 9.....	117
Gráfico N° 14. Pregunta 10.....	118
Gráfico N° 15. Pregunta 11.....	119
Gráfico N° 16. Pregunta 12.....	120
Gráfico N° 17. Pregunta 13.....	121
Gráfico N° 18. Pregunta 14.....	122
Gráfico N° 19. Pregunta 15.....	123
Gráfico N° 20. Pregunta 16.....	124
Gráfico N° 21. Pregunta 17.....	125
Gráfico N° 22. Pregunta 18.....	126
Gráfico N° 23. Pregunta 19.....	127

RESUMEN

La Asociación ACAPRODUSCA de R.L. ubicada en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán; se enfoca en ofrecer servicios financieros: Ahorros, Créditos, Remesas, Seguros, Pago de servicios básicos y cobro de subsidios; y está conformada por 57 empleados, sin embargo, esta no cuenta con la unidad de recursos humanos lo que causa que no haya una correcta administración del talento humano, por lo que se necesita que se organice dicha unidad para que se desarrollen eficientemente en sus actividades. Esto se hizo del conocimiento al grupo investigador por medio de una reunión con el Gerente General establecida por un contacto interno de ACAPRODUSCA DE R.L, al tener dicha reunión se consultó las necesidades que tenían con respecto al Recurso Humano, y por tal razón surgió el interés de proponer la organización de la unidad de recursos humanos ya que fue la necesidad mencionada por el gerente general.

Por lo antes expuesto se definió como objetivo principal proponer la Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la administración de talento humano de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L.”.

Para llevar a cabo la investigación se realizó con base al tipo explicativo el cual permitió recolectar información de diversas fuentes bibliográficas, en segunda instancia se realizó investigación de campo en la que para recolectar la información se llevó a cabo una entrevista dirigida al Gerente General, además de la encuesta dirigida a los 56 empleados de la Asociación cooperativa. Con dicha información se pudo dar a conocer la situación en la que se encuentra la administración de recursos humanos.

A través del diagnóstico realizado de la situación que presenta la Asociación Cooperativa de no contar con una Unidad de Recursos Humanos, se establecieron las siguientes conclusiones:

1. ACAPRODUSCA de R.L. en la actualidad no posee una Unidad de recursos humanos, por lo cual quien se encarga de realizar las tareas de la administración y todo proceso relacionado a recursos humanos, es el Gerente General.
2. La Asociación Cooperativa carece de un buen proceso de inducción ya que no a todos los empleados se les brinda dicho proceso y estos desconocen la filosofía, estructura organizativa, los beneficios, prohibiciones y obligaciones que deben cumplir, así también desconocen las tareas que deben realizar ya que no se les brinda una hoja técnica o un manual de análisis y descripción de puestos.

Con base en lo anterior se plantearon las siguientes recomendaciones:

1. Establecer la organización de la unidad de recursos humanos para que realice las actividades relacionadas con la administración del talento humano y así pueda contar con una adecuada planificación en los diferentes procesos relaciones con el talento humano.
2. Establecer los procedimientos adecuados para brindar a todo nuevo empleado que ingrese a la Asociación Cooperativa la respectiva inducción y el respectivo manual de análisis de descripción de puestos donde estén detalladas las actividades que deberá realizar en su puesto.

Tomando en cuenta las deficiencias que se encontraron en la Asociación, se elaboró la siguiente propuesta: Organizar la unidad de recursos humanos para fortalecer la administración de talento humano; esto con sus respectivas políticas, ubicación jerárquica dentro del organigrama, realizar los diferentes manuales como son: El manual de análisis y descripción de puestos y manual de inducción. Además, un plan de incentivos y los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal y proceso de ascenso. Aparte de estos también se elaboraron los siguientes formularios: solicitud de empleo, solicitud de permiso, ficha de actualización de empleado.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, las organizaciones son más conscientes de la importancia de la administración de recursos humanos, ya que para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno se requiere de personal altamente calificado; es por esto mismo, que el contar con una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de seleccionar, gestionar y motivar al personal se vuelve una ventaja competitiva que contribuye al logro de los objetivos para el beneficio de todos.

Por lo tanto, la presente investigación consiste en la propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la administración de talento humano de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de Productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L.”, Ubicada en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán, y consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, contiene todos los aspectos generales de ACAPRODUSCA DE R.L como lo son los antecedentes, misión, visión, valores y principios cooperativos, servicios que presta, estructura organizativa y el marco legal por el cual está constituida. También, se presentan aspectos teóricos acerca de las generalidades de la administración de recursos humanos como definición, procesos en la administración de recursos humanos, importancia, objetivos y control de recurso humano; además se presentan generalidades sobre la organización de la unidad de recursos humanos y las principales funciones de dicha unidad.

Capítulo II, contiene la investigación de campo realizada, en la cual se plantean los objetivos, se describen el diseño y tipo de investigación, las fuentes de información, las técnicas y los instrumentos de recopilación de la información. Así como también, se presenta el diagnóstico en el cual se describe como la Asociación Cooperativa realiza actualmente los procesos correspondientes a la unidad de recursos humanos (proceso de

provisión o atracción, organización, retención o mantenimiento del recurso humano, desarrollo y evaluación), y para finalizar se plantean las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos.

Capítulo III, contiene la descripción de la propuesta de organización de la unidad de recursos humanos para fortalecer la administración del talento humano de ACAPRODUSCA DE R.L. la cual consiste en definición de objetivos, la ubicación del departamento de recursos humanos en la estructura jerárquica, los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, la creación de los instrumentos técnicos para facilitar la administración por medio de manual de descripción de puestos y manual de inducción, así como también, contiene un plan de incentivos, y se establece un proceso de ascensos de personal. Finalmente se describe el plan de implementación de la propuesta, el cual contiene los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Con la propuesta realizada se espera fortalecer la administración del talento humano de ACAPRODUSCA DE R.L. y a su vez, que contribuya al logro de los objetivos propuestos por la Asociación y de cada uno de los empleados que laboran dentro de la misma

CAPÍTULO I: Marco teórico de referencia sobre la organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la administración del talento humano en “ACAPRODUSCA de R.L.”, municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán.

A. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS

1. Antecedentes del cooperativismo

“El Cooperativismo surgió en Inglaterra entre los años 1750 y 1850 como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones socioeconómicas que surgieron como consecuencia de la revolución industrial.”¹

Sus precursores antes de que existiera la primera cooperativa fueron: Robert Owen (conocido como el padre del Cooperativismo), William King, Charles Fourier, Saint Simon y Louis Blanc. A continuación, se destacan algunos de sus principales aportes al cooperativismo.

“**Robert Owen (1771-1858)**. Considerado el Padre de la Cooperación Inglesa y de la Cooperación Moderna en general, autodidacta industrial, innovador de técnicas y sistemas sociales en el furor de la Revolución Industrial. Owen consideraba inmoral al sistema capitalista porque predominaba el lujo, la explotación y corrupción; proponiendo un “nuevo orden moral” en donde reinara la solidaridad y cooperación. Robert Owen llegó a fundar en 1835 la “asociación de todas las clases, de todas las naciones” cuyo fin era una transformación completa de la mentalidad de los hombres y de su convivencia por medios

¹ <http://coopfelafevi.com/images/publicaciones/documentos-institucionales/Historia-del-Cooperativismo.pdf>

pacíficos y por el uso de la razón. Esa iniciativa fue el embrión para que en 1895 se fundara la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) el máximo organismo cooperativo mundial.

William King (1786-1865): Médico de profesión y seguidor incansable de Robert Owen en la solución del problema social. También era conocido como “el médico del pueblo”, por su acendrado espíritu cristiano y su preferencia por los pobres. Se motivaba por las cooperativas de consumo. En los años 1828-1830, el Dr. King publicó un periódico mensual denominado “El cooperador”, que circulaba en el centro y el norte de Gran Bretaña. En dicho periódico una vez dijo que su visión lo llevaba a tener fe en que llegaría el día que al establecerse el cooperativismo se pondrían en práctica los principios morales cristianos. Complementaba afirmando que las cotidianas virtudes recomendadas por la iglesia y el cooperativismo son el fundamento de la vida familiar, y empresarial en la comunidad.

Saint Simón (1760-1825): Este cooperador francés fue el creador de la expresión “la explotación del hombre”, en donde resumía la característica básica del sistema capitalista; y de la cual desprendió la respuesta en otra expresión o principio social que reza “a cada uno según su capacidad y a cada capacidad según sus obras” principio que adoptó el socialismo científico.

Charles Fourier (1772-1837): Pensaba que los miembros de una comunidad deberían asociarse poniendo en común lo que tuvieran, ante todo sus tierras, suprimiendo los linderos y viviendo juntos en comunidades denominadas Falasterios. En estos se realizarían actividades agrícolas y artesanales. Fourier es considerado el padre de la cooperación en Francia.

Louis Blanc (1812-1882): Nacido en España y radicado en Francia, su idea principal estaba centrada en la participación del Estado como regulador supremo de la actividad

económica, lo que plantearía en su obra “la organización del trabajo” publicada en 1840.”²

Además de los precursores del cooperativismo, es importante mencionar una de las primeras experiencias cooperativas la cual data de 1844, cuando el 24 de octubre se crea en Rochdale, Inglaterra, la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale (cuyo nombre original en inglés era Rochdale Equitable Pioneers Society) formada por un grupo de 28 trabajadores que anteriormente habían pertenecido a un sindicato y perdido una huelga. Originalmente eran 44 participantes, pero finalmente solo 28 perseveraron, entre ellos únicamente una mujer. Fue una cooperativa de consumo y la primera en distribuir entre sus asociados los excedentes generados por la actividad, formando las bases del movimiento cooperativo moderno.

“Posteriormente, en 1854 nació la primera cooperativa agrícola en Alemania, gracias a la iniciativa del joven Federico Raiffesen quien fundó la primera caja de crédito, que posteriormente se difundió por todo el mundo.

En 1895 se fundó la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I), constituyéndose como el máximo organismo rector del movimiento cooperativo mundial.”³ Esta Alianza en 1995 admitió la Declaración sobre la identidad cooperativa en la que aprobó los siete principios cooperativos que ahora son las pautas por las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

² Villacorta, Miriam y Moreno, Julia. “Factores limitantes al desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito de El Salvador. Caso FEDECACES. Período 2001-2007”, Universidad de El Salvador, (2009).

³ Ibid. Universidad de El Salvador, (2009).

2. Antecedentes del cooperativismo en El Salvador.

En El Salvador se escucha por primera vez de cooperativismo, en forma teórica, en una cátedra de la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador.

“En 1904 el Estado promulga las primeras leyes que regulan la creación y funcionamiento de las cooperativas a través del capítulo IV del código de Comercio de las Sociedades Cooperativas, conceptualizándolas como una Sociedad Mercantil, determinándose así su naturaleza jurídica”.⁴

En 1914 se organizó la primera cooperativa conformada por un grupo de zapateros en San Salvador, en la cuesta del Palo verde, Barrio Candelaria, pero esta cooperativa no logró prosperar ni desarrollarse.

Fue hasta 1938 que, debido a la situación crítica de los agricultores dedicados a la producción de algodón, se creó la Cooperativa Algodonera de Responsabilidad Limitada.

“En 1943 se constituye la Federación de cajas de crédito, amparada en la ley de crédito rural y en sus considerandos se manifestaba que es deber del estado fomentar el desarrollo de las sociedades cooperativas y las instituciones de crédito para evitar la usura.

Con este crecimiento del cooperativismo, se llega al año 1950 donde se crea una nueva constitución política más acorde con la época, aceptando la obligación que tiene el Estado

⁴ Karla Ramírez, “Plan estratégico para la gestión administrativa de la asociación Cooperativa de ahorro, crédito y aprovisionamiento y comercialización de abejas productoras de Suchitoto de R.L (ACOMAP DE R.L), (2013) municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán”.

de intervenir en la vida de los ciudadanos, es así como se creó la Sección de Educación Obrera en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

En 1953 se creó la cooperativa lechera de oriente, a iniciativa del Ministerio de economía.

En 1955 se forma la cooperativa Ganadera de Sonsonate.

En 1957 se creó la sección de Fomento Cooperativo Agropecuario del Ministerio de Agricultura y Ganadería.”⁵

Años después, de estos significativos avances, el cooperativismo en El Salvador recibió otro gran impulso al crearse la Federación de cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), constituida el 11 de junio de 1966 como un organismo cooperativo cuyo objetivo fundamental es propiciar el desarrollo de un Sistema de cooperativas de Ahorro y crédito.

Posteriormente, el 25 de noviembre de 1969 la Asamblea Legislativa promulgó el decreto Número 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP, para que dirija y coordine la actividad cooperativa del país. Esta institución se crea como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo. Su creación surge “a raíz de una necesidad para el país ya que el movimiento cooperativo no contaba con una legislación ni una institución especializada que rigiera y coordinara la actividad cooperativista”.⁶ Ese mismo día se promulga también la Ley General de Asociaciones cooperativas que rige el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas. De igual

⁵ Karla Ramírez, “Plan estratégico para la gestión administrativa de la asociación Cooperativa de ahorro, crédito y aprovisionamiento y comercialización de abejas productoras de Suchitoto de R.L (ACOMAP DE R.L), (2013) municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán” Cit. Pág. 5 y 6.

⁶Ibid. Cit. Pág.7

manera, en ese mismo año entra en vigor la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Entre 1950 y 1969 adquiere mayor importancia la promoción del cooperativismo, el gobierno asume el papel de promotor del desarrollo económico y social de las cooperativas.

“Y fue hasta el 1 de Julio de 1971 que, ante la falta de presupuesto para su funcionamiento, el INSAFOCOOP inició a operar, contando hasta el día de hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo.”⁷

a. Aspectos generales de las cooperativas.

1. ¿Qué es una cooperativa?

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada.

2. Clasificación de las cooperativas

- a) **"Cooperativas de producción:** El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas menciona que, son Cooperativas de Producción, aquellas integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

⁷ http://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=1722. Consultado el 04 de Julio de 2022.

Entre las Asociaciones Cooperativas de Producción se encuentran las siguientes:

1. Producción Agrícola.

Son Cooperativas de Producción Agrícola, aquellas cuya actividad principal es lograr la producción de la tierra por medio de la siembra y cultivos permanentes o estacionarios.

Es una Asociación Cooperativa conformada en su mayoría por miembros que trabajan la tierra, comercializan sus cultivos y aprovechan las ventajas de comprar en cantidad entre agricultores sus principales insumos como semillas, fertilizantes y equipo.

2. Producción Pecuaria.

Son Cooperativas de Producción Pecuaria, aquellas cuyas actividades principales son la crianza, conservación y desarrollo pecuario, pudiendo ser éstos de ganado mayor y de ganado menor.

En otras palabras, una Asociación Cooperativa de Producción Pecuaria, es aquella integrada por productores del sector ganadero, que hacen referencia a todas aquellas actividades económicas relacionadas con la ganadería, actividades como la cría de animales vivos para la alimentación, o la producción de tejido textil, entre otros.

3. Producción Pesquera.

Son Cooperativas de Producción Pesquera, aquellas que, para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización relativas a la pesca y a la acuicultura.

Este tipo de Cooperativas se integra principalmente por personas dedicadas a la actividad pesquera, sumando sus esfuerzos para mejorar sus condiciones de producción y potenciando el alcance de su trabajo.

4. Producción Agropecuaria.

Son Cooperativas de Producción Agropecuarias, las que tienen como actividades principales la producción de la tierra por medio de la siembra y cultivos; así como también, todas aquellas actividades relacionadas con la ganadería.

5. Producción Artesanal.

Son Cooperativas de Producción Artesanal, aquellas cuyas actividades principales son la producción, reparación y transformación de bienes, realizadas mediante un proceso en que la intervención manual constituye el factor predominante, obteniéndose un resultado final individualizado.

Este tipo de Asociaciones Cooperativas se integra principalmente por personas que producen objetos a partir de insumos o materias primas naturales, los productos son elaborados de manera manual o con máquinas y herramientas simples.

6. Producción Industrial o agro-industrial

Son Asociaciones cooperativas conformadas por productores que tienen como principal objetivo el transformar materia prima en bienes con características para satisfacer las necesidades de los consumidores mediante procesos mecanizados.

b) Cooperativas de Vivienda:

Según el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas Son Asociaciones Cooperativas de Vivienda, las que tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas, así como la mejora de las mismas a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio, con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados.

c) Cooperativa de Servicios:

El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas menciona que, son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole,

preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

1. De Ahorro y crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son aquellas que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.

Básicamente, son aquellas Asociaciones Cooperativas que tienen como principal objeto fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por estos mismos, a un interés más bajo, en comparación con los bancos comerciales.

2. De Transporte.

Son Cooperativas de Transporte las que se constituyen para prestar servicios de transporte colectivo de pasajeros o de carga por vía: terrestre, acuática y aérea.

Las Cooperativas de Transporte se caracterizan por ser integradas por miembros que tienen por objeto el brindar servicios de transporte, ya sea de personas o de carga.

3. De Consumo.

Las Cooperativas de Consumo, son las que tienen por finalidad adquirir o vender a sus miembros y a la comunidad, bienes de uso y de consumo para satisfacer necesidades personales, familiares o de trabajo.

Son aquellas en las cuales intervienen personas que se unen para adquirir bienes de forma colectiva, con objetivo de satisfacer las necesidades materiales comunes en las mejores condiciones de calidad y costo.

4. De Profesionales

El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas las define como, Asociaciones Cooperativas integradas por personas naturales que se dedican al ejercicio de profesiones liberales y que tiene por objeto la prestación de servicios técnicos.

5. De Seguros

Son aquellas que tienen por objeto realizar contratos de seguros con sus asociados, sean éstos cooperativas o cooperados individuales.

Básicamente, estas Cooperativas son aquellas que buscan cubrir económicamente los riesgos a los que podrían estar expuestos sus asociados.

6. De Educación

Según el Art. 118 del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, son aquellas que tienen por objeto la prestación de servicios orientados al desarrollo cultural y académico de sus asociados y a la comunidad.

7. De Aprovisionamiento.

El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas las define como aquellas que tienen por objeto adquirir ordinariamente la producción o producen por su cuenta, materias primas, equipo, maquinaria, artículos semielaborados y otros artículos para suministrarlos a sus asociados a efecto de que los utilicen en sus explotaciones agrícolas, industriales o de servicios.

Dicho de otra forma, estas cooperativas son las que tienen por objeto el suministrar a sus miembros los bienes materiales y equipo necesario para que estos puedan desarrollar su actividad económica.

8. De Comercialización.

El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en el Art. 122 menciona que, son las que tienen por objeto la adquisición de productos finales o intermedios, producidos por sus asociados o la Comunidad, con el fin de venderlos en el mercado nacional e internacional, mediante la realización de actividades de reunión y clasificación, empaque, elaboración, almacenamiento, venta y transporte.

9. De Escolares y Juveniles

Según el Art. 125 del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, son las que tienen por objeto el desarrollo de aptitudes, estimular hábitos sanos e inducir a sus asociados a basarse en el esfuerzo previo y ayuda mutua para solucionar sus problemas comunes.”⁸

B. GENERALIDADES DE “ACAPRODUSCA DE R.L”

1. Antecedentes

Con el establecimiento de la base legal e institucional para el sector de las Asociaciones cooperativas estas se expanden cada vez más a lo largo de todo El Salvador y se comienzan a establecer distintos tipos para poder facilitar el acceso a diversos productos y servicios a beneficio de los asociados que las conforman.

En el municipio de Suchitoto no ha sido la excepción, ya que el 22 de septiembre de 1999 se constituyó legalmente ACAPRODUSCA DE R.L, con instalaciones ubicadas en el municipio de Suchitoto departamento de Cuscatlán. Esta Asociación cooperativa se crea a raíz de la falta de acceso a crédito en el sistema financiero para los productores agropecuarios.

La cooperativa inició con la cantidad de 26 asociados, entre ellos 25 hombres y 1 mujer, pero con el paso de los años los asociados han aumentado hasta ahora contando con más de 18,000 asociados, la mayoría son mujeres con un porcentaje de 55% y 45% de hombres.

⁸ Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Decreto Ejecutivo N.º 62, del 20 de agosto de 1986, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 7, Tomo 294, del 13 de enero de 1987.

Poco a poco ACAPRODUSCA DE R.L se ha expandido ubicando más agencias en 3 departamentos del país contando con 4 agencias en el departamento de Cuscatlán, 2 en el departamento de Cabañas y una agencia en San Salvador.

2. Filosofía de “ACAPRODUSCA DE R.L”

a. “Misión

Prestar servicios financieros y productos agropecuarios de manera cooperativa, para contribuir al desarrollo integral de nuestras/os asociadas/os y clientes, trabajando con recursos humanos calificados de alta pertenencia, honestidad y responsabilidad.

b. Visión

Ser una cooperativa líder en El Salvador en el sector financiero y agropecuario, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de nuestros asociados/los, clientes y sus familias, con principios y valores cooperativos.

c. Valores

1. Autoayuda
2. Democracia
3. Equidad
4. Honestidad
5. Responsabilidad
6. Auto responsabilidad
7. Igualdad
8. Solidaridad
9. Transparencia
10. Vocación social.

d. Principios cooperativos

1. Membresía abierta y voluntaria.
2. Control democrático de los miembros.

3. Participación económica de los miembros.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Compromiso con la comunidad.

e. Número de empleados

Actualmente ACAPRODUSCA DE R.L cuenta con 57 empleados.

3. Servicios que ofrece

Servicios financieros:

1. Ahorros
2. Créditos
3. Remesas
4. Seguros
5. Pago de servicios básicos.
6. Cobro de subsidios.”⁹

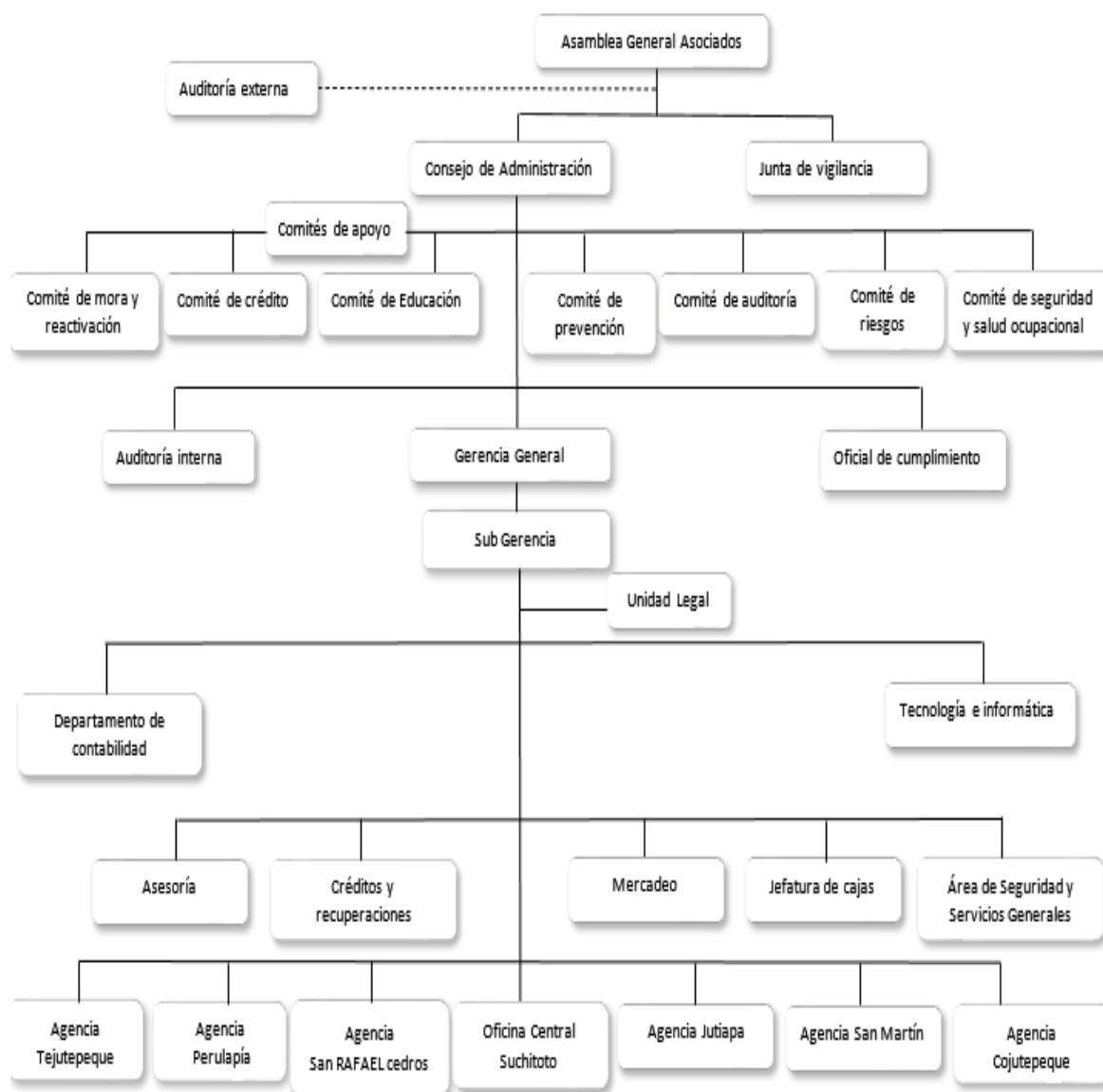
a. Actividad principal

Ahorro y crédito.

⁹ Memoria de labores ACAPRODUSCA DE R.L, 2022

4. Estructura organizativa

Figura N° 1. Organigrama ACAPRODUSCA DE R.L.



Proporcionado por: Auxiliar contable,
ACAPRODUSCA DE R.L
Fecha: 9 de Julio 2022
Fecha de aprobación: 20 de Septiembre, 2018

5. Marco legal e institucional

a. Marco legal

A continuación, se muestra el marco legal que rige el accionar de ACAPRODUSCA DE R.L.

1) Constitución de La República de El Salvador.

“Art. 7.- Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Art. 113.- Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades. En esta clase de asociaciones, además de los particulares, podrán participar el Estado, los municipios y las entidades de utilidad pública.

Art. 114.- El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.”¹⁰

2) Código de Trabajo.

“Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución. (Refor. 7)

¹⁰ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°. 38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 234, Tomo: 281. el 16 de diciembre de 1983.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores. (Refor. 1)

Art. 119- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.” les y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.”¹¹

¹¹ Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial. N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972

3) Ley General de Asociaciones Cooperativas.

“Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Art. 15.- Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual, en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

Art. 16.- Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa presentará Certificación del acta de Constitución firmada por el secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la Cooperativa inscrita, se publicará en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Art. 17.- Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "ASOCIACIÓN COOPERATIVA" y al final de ellas las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" o sus siglas "DE R. L.". El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente.”¹²

¹² Ley General de Asociaciones Cooperativas, emitida el 6 de mayo de 1986, por Decreto Legislativo No. 339, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo No. 291 de fecha 14 de mayo de 1986.

4) Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

“**Art. 1.-** El presente Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.”¹³

5) Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

“**Art. 1.-** Créase el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como corporación de derecho público, con autonomía en los aspectos económicos y administrativo. En el contexto de esta ley y en los reglamentos respectivos podrá denominarse simplemente "Instituto" o "INSAFOCOOP". Su domicilio principal lo tendrá en la ciudad de San Salvador.

Art. 22.- Serán gratuitos los servicios de asistencia técnica y colaboración que el Instituto proporcione a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas.”¹⁴

6) Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

“**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican en la presente Ley, con el propósito de que

¹³ Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Decreto Ejecutivo N° 62, del 20 de agosto de 1986, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 7, Tomo 294, del 13 de enero de 1987.

¹⁴ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Decreto Legislativo N° 560, del 25 de noviembre de 1969, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador. N° 229, Tomo 225, del 9 de diciembre de 1969.

cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y asociados la más eficiente y confiable administración de sus recursos.

Art.-2- Las entidades financieras reguladas por esta ley son las siguientes:

Los bancos cooperativos, que comprenden:

- a) Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus asociados lo hagan del público.
- b) Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones.
- c) Las sociedades de ahorro y crédito.”¹⁵

7) Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

“Art. 2.- La presente Ley será aplicada a toda persona natural, nacional o extranjera y toda persona jurídica legalmente inscrita bajo las Leyes de la República de El Salvador o que estén registrados legalmente en otros países tengan éstos relaciones diplomáticas o no con El Salvador; además quedan sujetas a esta Ley todas las organizaciones que desarrollen actividades legales o formales en cualquier actividad comercial, financiera, inversión, desarrollo, política, deportiva, de asistencia social o socorro con arraigo nacional o extranjera y toda otra que por su actividad genere ganancias, bienes o beneficios de fondos cuyo origen sea ilícito, las cuales deben cumplir con las obligaciones establecidas en la presente Ley y en las demás que así se lo exigieren.

Se consideran sujetos obligados por la presente Ley, especialmente las siguientes:

¹⁵ Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. Decreto Legislativo No. 693, de fecha 30 de julio de 2008, publicado en el Diario Oficial No.178, Tomo 380 de fecha 24 de septiembre de 2008.

2) Financieras, Micro Financieras, Cajas de Crédito, Bancos Cooperativos y Titularizadoras.

27) Cualquier institución Privada o de Economía Mixta, Asociación, Sociedad Mercantil, grupo o conglomerado Financiero.

Art. 9-B.- Las instituciones deberán establecer una política interna para la identificación de las personas en todas las operaciones financieras que ésta realice, especialmente las enumeradas en el Art. 2 de esta Ley.

Art. 10.- Las Instituciones además de las obligaciones señaladas en el artículo anterior, tendrán las siguientes

b) Archivar y conservar la documentación de las operaciones por un plazo de cinco años, contados a partir de la fecha de la finalización de cada operación. Por igual plazo deberán archivar y conservar datos de identificación, archivos de cuentas y correspondencia comercial de sus clientes, a partir de la terminación de una cuenta o relación comercial. La información sobre el cliente y las transacciones, deberá estar disponible cuando lo requieran las autoridades competentes en debida forma;

c) Capacitar al personal sobre los procesos o técnicas de lavado de dinero y de activos, a fin de que puedan identificar situaciones anómalas o sospechosas;

d) Establecer mecanismos de auditoría interna para verificar el cumplimiento de lo establecido en esta Ley.

Art. 17.- El fiscal general de la República, podrá solicitar información a cualquier ente estatal, autónomo, privado o personas naturales para la investigación del delito de lavado de dinero y de activos, estando estos obligados a proporcionar la información solicitada.”¹⁶

¹⁶ Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, Decreto legislativo N.º 498, de fecha 10 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, de fecha 23 de diciembre de 1998

8) Estatutos Internos de “ACAPRODUSCA DE R.L”.

“Art. 1- Esta Asociación Cooperativa está constituida bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y Número Ilimitado de Asociados, que se denominara “Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de Productores de Cuscatlán y Cabañas, de Responsabilidad Limitada” que se abreviara (ACAPRODUSCA, DE R.L.) y en estos Estatutos se llamara “La Cooperativa.

Art. 2- La Cooperativa tendrá su domicilio legal en el municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán, pudiendo establecer filiales en cualquier lugar de la República, previo acuerdo de la Asamblea General.

Art. 3- La actividad principal de la Cooperativa será AHORRO Y CRÉDITO.”¹⁷

9) Ley del Seguro Social de El Salvador (ISSS).

“Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; f) Cesantía involuntaria.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.”¹⁸

10) Ley del sistema de ahorro para pensiones (AFP)

“Art. 6.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones

¹⁷ Estatutos de ACAPRODUSCA, DE R.L. Acta No.18 de fecha 08 de julio de 2016.

¹⁸ Ley Del Seguro Social, Decreto Ley N°: 1263 Fecha:03 de diciembre de 1953 Diario Oficial: 226 Tomo: 161 Publicación Diario Oficial: 11/12/1953.

descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

Art. 18-A.- Se entenderá por Historial Laboral a la información laboral histórica de los trabajadores incorporados al sistema, sustentada por las cotizaciones realizadas en el Sistema de Ahorro para Pensiones, así como las cotizaciones realizadas y los tiempos de servicio reconocidos por la Ley del Sistema de Pensiones Público, que se define en el artículo 183.”¹⁹

b. Marco Institucional

Cuadro N° 1. Marco Institucional

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS).
Ley General de Asociaciones Cooperativas.	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.	Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR); y Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).
Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.	Superintendencia del Sistema Financiero (SSF); y fiscalía general de la República (FGR).

¹⁹ Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones (AFP), Decreto Legislativo No. 927 del 20 de noviembre de 1996. Publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.

Estatutos Internos de ACAPRODUSCA DE R.L.	ACAPRODUSCA DE R.L. E Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
Ley del Seguro Social de El Salvador (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social, ISSS.
Ley del sistema de ahorro para pensiones (AFP)	Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. ¿Qué es administración?

- a) “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales.”²⁰
- b) “Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.”²¹
- c) “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”²²

La administración como bien se menciona es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas actividades de las personas que laboran en una organización y la puesta en marcha de todos los demás recursos organizacionales con el fin de alcanzar metas que se han establecido por la organización.

2. Importancia de la Administración

“La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y

²⁰ Chiavenato, Idalberto, McGraw-Hill, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, Interamericana, 2004, Cit. Página 10.

²¹ Hitt, Michael; Black, Stewart y Porter, Lyman, Administración, Novena edición, México, 2006, Cit. Página 8.

²² Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración Una Perspectiva Global, 14a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2012, Cit. Página 4.

relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- a) La administración se aplica a todo tipo de Empresas.
- b) El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- c) Una adecuada administración eleva la productividad.
- d) La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.”²³

La administración contribuye y proporciona lineamientos para optimizar el trabajo del recurso humano, así también se logra establecer por medio de una buena administración mejores métodos y procedimientos para lograr una mayor rapidez y efectividad en el trabajo que se realicé y permite el crecimiento de la empresa.

D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué son los Recursos Humanos?

- a) “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos”.²⁴
- b) “Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Poseen características tales

²³ Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; origen y desarrollo de la administración, 2007.

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México, 2011 Cit. Página 81.

como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos”.²⁵

c) “Personas que trabajan en una organización. También denominado Personal”.²⁶

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que cuando se habla de Recursos humanos se trata de aquel conjunto de personas que trabajan en una organización con características intelectuales que permiten el buen funcionamiento de los demás recursos que posee la organización.

2. ¿Qué es la Administración del Recurso Humano?

El administrador del talento humano ya sea director, jefe, gerente o supervisor debe desempeñar cuatro funciones administrativas que logran el progreso en las empresas, que son: planear, organizar, dirigir y controlar. Todas estas funciones se deben realizar con el equipo de trabajo en conjunto y no solo depender de una persona.

- a) “La Administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general, que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo”.²⁷
- b) “Administración de Recursos Humanos es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones, las personas a fin de lograr una capacidad distintiva para éstas”.²⁸

²⁵ Galindo, Lourdes Munch. Fundamentos de Administración. México Cit. Página 25.

²⁶ Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Madrid España, 2005 Cit. Página 3.

²⁷ Sotomayor, Alfonso, Administración de Recursos Humanos, México, 2016. Cit. Página 30.

²⁸ Serrano, Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007, Cit. Página 6.

- c) “Administración de Recursos Humanos es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”.²⁹
- d) “Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales”.³⁰
- e) “La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.³¹

Con base a las definiciones anteriormente mencionadas se puede decir que la administración de recursos humanos se refiere a la habilidad de administrar al personal a cargo, encargándose de procesos como el reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar a los trabajadores, con la finalidad de que desempeñen sus labores de forma efectiva.

3. Procesos en la Administración de Recursos Humanos.

“Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. A continuación, se presenta en qué consiste cada uno de estos procesos.

a) PROCESO DE PROVISIÓN O ATRACCIÓN.

Es el proceso responsable de los insumos humanos, es decir busca quiénes trabajarán en la organización y este proceso comprende todas las actividades de

²⁹ Werther, Jr. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición, Mc Graw Hill. México 2000.

³⁰ Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 2000.

³¹ Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México 2004.

la investigación del mercado de Recursos Humanos, el reclutamiento y selección de personas.

b) PROCESO DE ORGANIZACIÓN.

Es el proceso que abarca la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo, es decir se organiza el trabajo de las personas dentro de la organización. Este proceso incluye las actividades de integración de personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

c) PROCESO DE RETENCIÓN O MANTENIMIENTO.

El objetivo de este proceso es conservar a las personas que trabajan en la organización y las actividades que incluyen son: remuneraciones y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad ocupacional y relaciones sindicales.

d) PROCESO DE DESARROLLO.

Incluye las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

e) PROCESO DE EVALUACIÓN.

El objetivo principal de este proceso es saber lo que son y lo que hacen las personas. Dentro de las actividades que incluye este proceso están los bancos de datos, controles, constancia, productividad y equilibrio social.”³²

³² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México, 2011, Cit. Página 102.

Estos cinco procesos son, básicamente, los que están inmersos en la Administración de recursos humanos en el que cada uno tiene sus propias actividades. Se da inicio con la búsqueda de candidatos y la selección de los que se consideren aptos para trabajar en la organización, seguidamente se realiza el proceso de integración de los miembros que se seleccionaron y se les ubica en sus puestos para que se adapten y formen parte de la organización. Aparte de ubicar a las personas, también se busca conservarlas proporcionándoles las condiciones necesarias para poder mantenerlas, motivándolas y capacitándolas; y de igual manera se evalúan, controlando que los objetivos establecidos se hayan cumplido.

4.Importancia de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de recursos humanos es de gran importancia ya que en esta se desempeñan funciones fundamentales en el proceso de buscar el éxito en una organización puesto que se trata de una parte tan valiosa como es el recurso humano.

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

- a) Proporciona las herramientas técnicas al administrador de recursos humanos.
- b) Contribuye a que el elemento humano que integra una organización logre sus objetivos y los de la organización.
- c) Mejora la productividad.
- d) Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.”

33

Los aspectos anteriores justifican la importancia de la Administración de Recursos Humanos en la organización ya que es necesario darle la atención que merece a este

³³ Bonilla, Marvin; Peña Jenny y Ramírez, Ruth. Creación y desarrollo de la Unidad de Recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal en el centro español, Asociación de beneficencia en El Salvador, ubicado en San Salvador, Universidad de El Salvador, 2018.

recurso tan importante, para poder cumplir los objetivos de la organización. Gracias a esta rama de la Administración se le proporciona al administrador las herramientas técnicas que faciliten la ejecución de los procesos que requiere la Administración del recurso humano y que al mismo tiempo le permita mejorar la productividad en los lugares de trabajo, aspectos que se pueden lograr cuando se aplica una buena administración del recurso humano.

5. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es que los empleados consigan sus propios objetivos individuales al mismo tiempo que se cumplen los de la empresa así los Recursos Humanos de la empresa trabajan para que la empresa obtenga beneficios y logre un crecimiento en el mercado.

Se pueden mencionar los siguientes objetivos:

- a) “Contribuir al logro de metas institucionales por medio de la contratación del personal adecuado.
- b) Desarrollar el conocimiento de los empleados por medio de capacitaciones.
- c) Lograr que el empleado se identifique y comprometa con la institución.
- d) Establecer y alcanzar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de actividades y tareas.
- e) Crear políticas de recursos humanos que beneficien tanto al empleado como a la institución
- f) Vigilar que el lugar donde el empleado realice sus actividades cuente con la seguridad adecuada a fin de no atender contra su integridad física.”³⁴

Los objetivos de la administración de Recursos humanos van enfocados al hecho de proporcionarle al empleado las condiciones que permitan su desarrollo personal y que responda con buenos resultados al momento de ejercer sus funciones.

³⁴ Robbins, Stephen y Coulter, Mary; Administración de personal, sexta Edición, México 2000 cit. Página79

6. Control del Recurso Humano

“Es la fase final del proceso administrativo de recursos humanos que realiza un control adecuado de todo lo planeado y dirigido respecto al personal de la empresa.

Formas de control

- a) Inspección personal: Esta se refiere a una observación al lugar donde se realiza la actividad a controlar. Permite emitir un juicio acertado.
- b) Informes escritos: Al presentar un reporte escrito de las actividades realizadas por los trabajadores en un tiempo determinado.
- c) Informes verbales: Este tipo de control no queda registrado de forma escrita, pero se obtienen informes de lo que ocurre en la empresa.
- d) Informes estadísticos: A través de este informe se puede conocer el número de unidades producidas, materia prima consumida, número de unidades vendidas etc. en un periodo determinado.”³⁵

Con el control de los recursos humanos se busca evaluar la efectividad de la ejecución de los procesos, programas y cumplimientos de los objetivos del personal todo esto por medio de diversas formas como se menciona anteriormente; todo esto permite detectar fallas es decir dónde está el problema y qué lo está ocasionando, permitiendo actuar para corregir e ir acorde a los planes ya establecidos, así también tienen un buen control que facilite la toma de decisiones en situaciones complejas.

E. GENERALIDADES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué es la organización de la unidad de Recursos Humanos?

“En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. Este departamento se organiza, dirigen,

³⁵ Hernández, Blanca; Henríquez, Ana; Vásquez Ana; Organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para fortalecer la administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A DE C.V, ubicada en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad; Universidad de El Salvador, (2018).

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

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de recursos humanos. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir.”³⁶

Para una empresa el proceso de organización requiere determinar el trabajo administrativo que se hará a fin de que alcance sus metas, se divida el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establezca un mecanismo que coordine las actividades y las funciones que desarrolle la Asociación Cooperativa.

2. Importancia de la unidad de Recursos Humanos

“El área de Recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas, -es decir la calidad en la manera de gestionar a las personas en una organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.”³⁷

Es por ello que es importante el establecimiento de la unidad de Recursos humanos en cualquier organización ya que esta unidad debe buscar la mejor manera de gestionar a las

³⁶ Werther; William B., Keith, Davis, Administración de recursos humanos (el capital humano de las empresas), sexta edición, Mc Graw Hill., México 2008. Cit. Página 15.

³⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México, 2011, Cit. Página 100.

personas y pretende por medio de ellas el logro de los objetivos organizacionales, proporcionándoles condiciones para el logro de los objetivos individuales.

“Logro de objetivos individuales: Ascenso, prestigio, mejor salario, seguridad personal, etc.

Logro de objetivos organizacionales: Mayor productividad, reducción de costos, crecimiento de la organización, Utilidades.”³⁸

Tomando como base los ejemplos anteriores, se puede decir que cuando se habla de objetivos individuales se trata de aquellos objetivos que persigue cada persona, es decir son aquellos objetivos personales, que pueden variar de un individuo a otro y que le satisfacen según sus circunstancias o sus necesidades, a diferencia de los objetivos organizacionales que son aquellos que la organización en conjunto quiere lograr por medio de las personas que la conforman y que se espera que todos busquen esos mismos objetivos pues difícilmente se van a lograr con éxito si los colaboradores no están comprometidos por cumplirlos de manera conjunta.

De ahí radica la importancia de darle al personal las condiciones necesarias para que se puedan lograr esos objetivos organizacionales y que por medio de la unidad de Recursos humanos la organización se encargue de orientar a las personas para el logro de estos.

3. Objetivos de la unidad de Recursos Humanos.

“Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

³⁸Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México, 2011, Cit. Página 67.

- a) *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.* La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- b) *Proporcionar competitividad a la organización.* Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.³⁹
- c) *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.* Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo.⁴⁰
- d) *Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión Del Talento Humano*. Tercera edición. México: 2008. Cit. Página 11.

⁴⁰ *Ibid.* página12.

vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.”⁴¹

Se puede destacar que los objetivos que persigue la unidad de recursos humanos van encaminados al cumplimiento de los objetivos de toda la organización, así como el logro de las metas trazadas y su misión. Además de ello, esta unidad busca la manera de que las personas sean más productivas en los lugares de trabajo y aprovecha las habilidades y fortalezas de ellas para poder lograrlo, pero también aparte de pretender conseguir beneficios por medio de las personas, la unidad de recursos humanos busca entrenarlas y motivarlas por medio de capacitaciones continuas para que el recurso humano esté preparado para el cumplimiento de los objetivos establecidos y que también reciban un reconocimiento por generar resultados positivos, este reconocimiento no necesariamente puede ser monetario siempre y cuando ayude a motivar al personal en la organización. Otro objetivo importante es que las personas se sientan satisfechas e identificadas con la organización, es por ello que se le debe proporcionar al recurso humano las condiciones necesarias para que se sienta feliz, ya que su insatisfacción puede generar ausencia o pérdida del interés por cumplir con su rol como parte de la organización.

4. Estructura Organizativa y Ubicación

a. Estructura

“Es una guía o plano de la organización en el que se representan las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas. También se define como instrumento auxiliar de la administración para representar la estructura de

⁴¹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Tercera edición. México: 2008. Cit. Página 13

organización; la información básica sobre las líneas de mando; los diversos niveles funcionales; los alcances; y otros aspectos de la organización.

Los elementos de la estructura organizacional son los siguientes:

1. Especialización de actividades: Se refiere a la especialización de las tareas individuales de grupo en la empresa y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo.
2. Estandarización de actividades: Designa los procedimientos necesarios para estandarizar el trabajo de los empleados.
3. Centralización y descentralización de la toma de decisiones: Denotan la localización del poder de decidir.
4. Tamaño de la unidad de trabajo: Indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.”⁴²

La estructura organizacional se ve reflejada por medio de un organigrama donde se representan las autoridades y jerarquías y así también los grados de responsabilidad y control dentro de la organización, y todo esto se debe manejar de forma clara a que todos comprendan y sea en representación de los recursos y objetivos de dicha organización.

b. Ubicación en la estructura jerárquica.

“La unidad de recursos humanos debe estar ubicada en el nivel gerencial de la estructura organizativa, dependiendo directamente de la misma, de la dirección o presidencia de la empresa, ya que por la naturaleza de sus actividades básicas, que son igual a las del mismo

⁴² Hernández, Blanca; Henríquez, Ana; Vásquez Ana; Organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para fortalecer la administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A DE C.V, ubicada en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad; Universidad de El Salvador, (2018).

nivel de producción, ventas y finanzas, y si se encuentra en otro nivel permite que los trabajadores consideren al departamento como secundario, de acuerdo a su naturaleza la unidad de recursos humanos no podrá ejercer ningún caso autoridad de línea si no de staff, lo cual consiste en brindar asesoría acerca de los distintos problemas y situaciones de recursos humanos.”⁴³

“Conforme las organizaciones crecen la unidad de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean departamentos que funcionarán de diferente manera en la organización de funciones altamente definidas y especializadas. El área de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de Staff (asesoría), es decir es un departamento que asesora a la presidencia con servicios de Staff. La unidad de recursos humanos en nivel intermedio se vincula a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el departamento del área de Recursos Humanos debe avalarse y comunicarse a la presidencia para aplicarse en la organización. Como lo muestra en la siguiente figura:

Figura N° 2. Departamento de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de Staff

⁴³ Hernández, Blanca; Henríquez, Ana; Vásquez Ana; Organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para fortalecer la administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A DE C.V, ubicada en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad; Universidad de El Salvador, (2018).

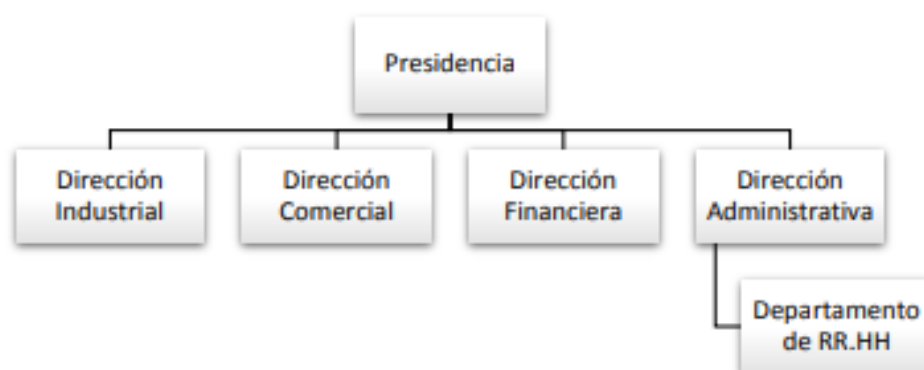


Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizacionales, Novena Edición, México, 2011.

En otras organizaciones, la unidad de Recursos Humanos se encuentra en el nivel intermedio, por lo que no toma decisiones; en este caso se reportan a un departamento resolutivo, por lo general ajeno a sus actividades, las decisiones tomadas en la alta dirección no siempre consideran los aspectos relacionados con recursos humanos por carencia de un profesional competente. Como se muestra en la siguiente figura.”⁴⁴

Figura N°3. Departamento de recursos humanos nivel intermedio

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizacionales, Novena Edición, México, 2011. Cit. Página 100



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizacionales, Novena Edición, México, 2011.

5. Políticas de Recursos Humanos

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

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

- a) Políticas de integración de recursos humanos:
 - I. 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.⁴⁵

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011. Cit. Página 102

- II. 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.
- III. Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

b) Políticas de organización de recursos humanos:

- I. 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.
- II. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- III. Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.”

c) “Políticas de retención de los recursos humanos:

- I. Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- II. Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- III. Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- IV. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

- V. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.
- d) Políticas de desarrollo de Recurso Humano:
- I. Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
 - II. Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
 - III. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.
- e) Políticas de evaluación de Recursos Humanos:
- I. Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
 - II. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.”⁴⁶

Las políticas de recursos humanos establecen la manera en que se le da seguimiento al recurso humano en una organización desde que se busca el personal idóneo para que ingrese a la organización, hasta que se evalúa. Estas políticas son definidas para lograr los objetivos institucionales a través de las personas.

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011. Cit. Página 103

6. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos

a. Análisis y descripción de puestos

1) Análisis de puestos

“El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una organización.”⁴⁷

2) Etapas en el análisis de puestos

“El análisis de puestos comprende: planeación.

Etapa de planeación: Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación exige los siguientes pasos:

- a) Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- b) Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- c) Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- d) Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y

⁴⁷ Dessler, Gary, Administración de personal, 6ta Edición, México, cit. Pagina. 401.

características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.

e) Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos.”⁴⁸

Con base a lo anterior, se puede definir el análisis de puestos como: el proceso para obtener la información necesaria que ayude a tomar decisiones referentes al puesto de trabajo, identificando no solo las obligaciones, sino también las responsabilidades y tareas de cada puesto. Con los resultados obtenidos del análisis de puestos se pueden extraer grandes beneficios, como, por ejemplo: facilitar el diseño del proceso de capacitación, sirve de ayuda para la evaluación del desempeño, permite determinar las pautas para la selección de nuevo personal, entre otros.

3) Descripción de puestos

“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.”⁴⁹

Con la descripción de puestos se busca atraer a los candidatos ya sea internos o externos a la organización, estableciendo detalladamente que se busca del candidato, además una buena descripción de puestos promueve claridad a los candidatos a que no haya

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011, cit. Página 196

⁴⁹ Ibid. Página 190.

confusiones con las responsabilidades o tareas que deberá realizar, es también importante detallar sueldo y horarios que conlleva ese puesto de trabajo ya que eso permitirá facilitar las etapas de selección ya que el grupo de candidatos tendrá claro puntos específicos del puesto.

b. Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. Funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.

Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: El interno y el externo.

a) Interno

El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos. Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Así el reclutamiento interno implica:

1. Transferencia
2. Ascenso.
3. Transferencia con ascenso.
4. Programas de desarrollo de personal.

5. Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno

b) Externo

Se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

Utilizando las siguientes técnicas:

1. Archivos de candidatos que se presentaron en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. Contactos con sindicatos o asociaciones profesionales.
4. Contactos con universidades e instituciones académicas.
5. Conferencias y ferias de empleo en universidades. Convenios con empresas que se dedican al mismo rubro.
6. Anuncios en periódicos y revistas.
7. Agencias de colocación o empleo o Reclutamiento por internet.”⁵⁰

c. Selección y Contratación de Personal

1) Selección

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”⁵¹

Con base a lo anterior, se puede decir que la selección de personal es el proceso donde las empresas escogen entre diferentes candidatos al más apto para ocupar un determinado

⁵⁰ Hernández, Blanca, Henríquez, Ana, Vásquez Ana; Organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para fortalecer la administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A DE C.V, Universidad de El Salvador, 2018

⁵¹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011, cit. página 144

puesto de trabajo. El proceso de selección es una de las funciones más importantes de la unidad de recursos humanos, ya que, gran parte del éxito de cualquier organización depende de la calidad del personal seleccionado para la realización del trabajo.

“Pasos en el proceso de selección.

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes

Paso 2: Pruebas de idoneidad.

Paso 3: Entrevistas de selección.

Paso 4: Verificación de datos de referencia.

Paso 5: Examen médico.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.

Paso 7: Descripción Realista del puesto.

Paso 8: Decisión de contratar.⁵²

Cada uno de los pasos enumerados anteriormente son de gran importancia ya que es por medio de estos que la unidad de recursos humanos logra seleccionar al candidato ideal para un determinado puesto vacante en la organización.

2) Técnicas de selección.

Las organizaciones por medio de la unidad de recursos humanos deben saber elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo, ya que, la correcta selección es determinante para el éxito de la empresa y el logro de sus objetivos. Las técnicas de selección de personal comprenden aquellas herramientas con las que dispone la organización para suplir un puesto vacante con el candidato ideal, dichas técnicas de selección apoyan de manera satisfactoria el desarrollo de este proceso desde el inicio.

“Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos

⁵² Chiavenato, Idalberto; “Gestión del Talento Humano”, Tercera edición. México: 2008, cit. página 917

a) ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Es una de las técnicas que más influencia tienen en la decisión final, respecto a la aceptación o rechazo de un candidato. Su propósito fundamental es determinar si el candidato es el idóneo para ocupar un puesto. Es necesario que antes de iniciar una entrevista, el entrevistador estudie cuidadosamente el currículum del candidato, y a la vez, llevar las anotaciones de aquellos puntos que desea aclarar.

b) PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Estas se eligen de acuerdo a lo que se pretende explorar en el candidato y los puestos por llenar. Estas dan información sobre la personalidad, los valores que las rigen, inteligencia emocional, capacidad de análisis, capacidad expresiva, capacidad de síntesis y otras.

c) PRUEBAS TÉCNICAS

Las pruebas técnicas pretenden evaluar el nivel de dominio sobre conocimientos y habilidades establecidas en el perfil del puesto.”⁵³

3) Contratación

(Chiavenato, Idalberto) “Una vez conocido los resultados del proceso de selección, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, o el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y el empresario, en que el nuevo personal se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.”⁵⁴

(Serrano, Alexis) “Es el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo

⁵³ Serrano, Alexis Administración de Personas, 1ª Edición, 2007, cit. Página 85

⁵⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Legislación laboral y Seguridad Social. [En línea]. Bogotá D.C. (Colombia): Diario Oficial, 1998. Disponible desde: <http://legislacionlaboral.pdf>

previamente establecidas. En este sentido es necesario tener en cuenta lo que expresa la legislación laboral, convenios internacionales en materia laboral, leyes y reglamentos de instituciones que regulan el trabajo en el país, tal es el caso del Ministerio de Trabajo, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Superintendencia de Pensiones y otras.”⁵⁵

La contratación de personal a una organización es la última fase del reclutamiento y selección a lo cual integran a un nuevo miembro trabajador el cual pasa por una etapa de firmar contrato donde el nuevo integrante se compromete a realizar sus funciones del puesto en cuestión a cambio de una remuneración, todo esto se debe de llevar de forma voluntaria por ambas partes.

4) Inducción

“Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador a la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente. Se considera como un proceso por el que el trabajador empieza a comprender y a aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Es decir, es un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización.

Objetivos de la inducción:

- a) Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- b) Dar al personal toda la información necesaria para la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- c) Desarrollar en las personas actitudes positivas acerca de su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- d) Demostrar a los trabajadores el interés de la organización por su integración al núcleo de trabajo.
- e) Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.
- f) Reducir el estrés y la ansiedad

⁵⁵ Serrano, Alexis Administración de Personas, 1ª Edición, 2007, cit. Pág. 99

- g) Reducir la rotación de personal. - Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros.”⁵⁶

La inducción como bien dice la definición anterior de Serrano, Alexis; el objetivo es guiar a nuevo empleado mediante el trabajador conoce los diferentes aspectos de la organización como pueden ser los valores, los comportamientos que deben de tener dentro de la organización, es decir el patrono o el encargado de brindar la inducción a los nuevos empleados orienta, y le muestra la organización y su filosofía como tal durante el periodo de desempeño inicial de este nuevo empleado.

d. Mantenimiento de recursos humanos

“El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, remuneraciones, prestaciones sociales e higiene y seguridad en el trabajo, los cuales son importantes para definir la permanencia de los empleados y sobre todo para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos de la institución.”⁵⁷

Con base a lo anterior, se puede decir que el mantenimiento de recursos humanos involucra todas aquellas actividades que buscan crear condiciones satisfactorias para los empleados y que determinen la permanencia de estos en la organización, y a su vez favorecen al incremento de la motivación laboral.

1) Remuneraciones

“Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.”⁵⁸

⁵⁶ Serrano, Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007, cit. Página 100

⁵⁷ Alfaro, Héctor, Arévalo, Claudia, Martínez, Carolina, Organización del Departamento de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia católica de El Salvador; Universidad de El Salvador, 2016

⁵⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011, cit. página 234

“La remuneración puede ser: Directa o Indirecta.

- a) La remuneración directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.
- b) La remuneración indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.).”⁵⁹

Dicho de otra manera, la remuneración es aquella que comprende todo tipo de retribución económica que se le da a los empleados a cambio de los servicios que estos prestan a la organización. La remuneración debe ser justa y atractiva para los trabajadores ya que influye directamente sobre la motivación, la permanencia y el rendimiento de estos mismos.

2) Salario

“El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario. De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario.”⁶⁰

⁵⁹Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011, cit. página 283

⁶⁰ Ibid. Página 237.

Criterios para asignar salarios

“Las principales formas de estipulación de salarios según el Código de Trabajo en el artículo 126 son:

- a) Por unidad de tiempo: Cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo.
- b) Por unidad de obra: Cuando solo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados del tiempo invertido.
- c) Por sistema mixto: Cuando se paga de acuerdo a las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo.
- d) Por tarea: Cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro periodo de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada.
- e) Por comisión: Cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza.
- f) Por ajuste o precio alzado: Cuando se pacta el salario en forma global tomando en cuenta la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para realizarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.”⁶¹

El salario viene siendo una obligación para todo patrono en toda empresa grande o pequeña que debe al trabajador retribuirle económicamente el trabajo que este desempeña, esta remuneración debe ser cada determinado tiempo según tengan establecido, así también la cantidad monetaria será en relación al cargo a desarrollar y sus funciones establecidas.

⁶¹ Hernández, Blanca; Henríquez, Ana; Vásquez Ana; Organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para fortalecer la administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A DE C.V, ubicada en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad; Universidad de El Salvador, (2018).

3) Incentivos

“Son los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.”⁶²

Los incentivos son tomados como motivación laboral ya que mejora el rendimiento de los empleados ya que ellos se mostrarán satisfechos con su recompensa, además de percibir que sus servicios son útiles para la organización y la persona a cargo reconoce por medio de los incentivos su buen servicio a sus empleados y esto beneficia a la organización ya que se está logrando conseguir mayor productividad.

4) Prestaciones sociales

“Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada.

Los planes de prestaciones y de seguridad social se clasifican de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

Respecto de su exigencia

Los planes se clasifican en legales o prestaciones superiores a la ley o adicionales, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

⁶² Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011, cit. Página 71.

1. Prestaciones legales: son las que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:
 - a) Aguinaldo.
 - b) Vacaciones.
 - c) Vivienda.
 - d) Ayuda para enfermedad.
 - e) Ayuda por maternidad.
 - f) Horas extras.

La empresa paga algunas de estas prestaciones, y otras las pagan las instituciones encargadas de la seguridad social.

2. Prestaciones superiores a la ley o adicionales: son las otorgadas por la generosidad de las empresas, no las exige la ley ni alguna negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen:
 - a) Gratificaciones.
 - b) Seguro de vida colectivo.
 - c) Alimentos.
 - d) Transporte.

Respecto de su naturaleza

Los planes se clasifican como económicos o extraeconómicos, por ejemplo:

1. Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas: a) Aguinaldo. b) Vacaciones. c) Vivienda. d) Ayuda para jubilación.
2. Prestaciones extraeconómicas: son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, por ejemplo:
 - a) Alimentos.
 - b) Gastos médicos y plan dental.
 - e) Seguro de vida en grupo.

f) Transporte de casa a la empresa y viceversa.

Respecto de sus objetivos

Los planes se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios.

1. Planes asistenciales: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:
 - a) Seguro de accidentes personales.
2. Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios que proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:
 - a) Agrupación gremial o club.
 - b) Áreas destinadas para los momentos de descanso en el trabajo.
 - c) Música ambiental.
 - d) Actividades deportivas.
 - e) Excursiones y paseos programados.”⁶³

5) Higiene y seguridad laboral

“Se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales. Desde el punto de vista de la salud física el lugar de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y los equipos de trabajo. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas

⁶³Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011, cit. página 264.

saludables, que influyan de forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales como por ejemplo el estrés.”⁶⁴

La higiene y seguridad laboral es muy importante en todo tipo de organización sin importar al rubro que esta se dedique, ya que los empleados necesitan estar en un ambiente seguro y sano que les permita desempeñar sus funciones sin riesgo alguno ya sea condiciones físicas o psicológicas ya que el entorno en que se desempeñan puede influir en sus emociones a lo cual puede causar enfermedades o deterioro de la salud; todo este esfuerzo que se puede tener en una organización para mantener una buena higiene y seguridad laboral es una inversión que realiza por el motivo de evitar que sus empleados se incapaciten por accidentes o que bajen su rendimiento laboral por estrés, es decir que en toda organización se debe tener en buen estado las condiciones de las áreas de la organización y los encargados de velar deben monitorear además el estado físico y mental del personal.

e. Desarrollo de Recursos Humanos

1) Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

⁶⁴ Alfaro, Héctor, Arévalo, Claudia, Martínez, Carolina, Organización del Departamento de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia católica de El Salvador; Universidad de El Salvador, 2016

2) Objetivos de la capacitación

“Los principales objetivos de la capacitación son:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”⁶⁵

La capacitación busca mejorar el desarrollo de los colaboradores para que realicen su trabajo de una forma más efectiva y que perciban que son tomados en cuenta en su crecimiento profesional beneficiando así al empleado y al empleador ya que el empleador tiene un enfoque en desarrollar las habilidades de sus empleados potenciándolos a adquirir nuevos conocimientos que permitan desarrollar los procesos de la organización de una mejor manera ya sea optimizando estos procesos, es decir el fin de la capacitación es brindarles a los empleados conocimientos que permitan ejecutar sus funciones de una forma más efectiva aumentando su productividad.

3) Ejecución de las acciones de capacitación

“Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011, cit. página. 324

- b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y
- j) expedientes.”⁶⁶

Al ejecutar las capacitaciones se debe tener un proceso establecido y cada empresa va a ejecutar acciones de capacitación en función de beneficiar a su personal y así beneficiarse como empresa y que estos se desarrolle por medio de diversos programas a lo cual los directivos o encargados de Recursos Humanos establecen planes y programas ya sea por áreas o por niveles de ocupaciones además de orientar a los postulantes; así también se lleva una evaluación y seguimiento no solo de quienes imparten las capacitaciones si no también del personal que está recibiendo dicha capacitación para determinar el aprendizaje logrado.

⁶⁶ Dessler, Gary; Administración de personal, 6ta Edición, México cit. Página 290

CAPÍTULO II: Diagnóstico de la situación actual de la administración de Recursos Humanos de “ACAPRODUSCA de R.L”, asociada a la falta de organización de la Unidad de Recursos Humanos.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de la investigación de campo se ha conocido la situación en la que se encuentra actualmente la administración de recurso humano en la Asociación Cooperativa ante la falta de la Unidad correspondiente.

Esta investigación ha sido de suma importancia ya que por medio de ella, se recopiló la información necesaria sobre los procesos de capacitación, reclutamiento, selección y contratación de personal, evaluación de personal, prestaciones laborales, reglamentos, todo esto sirve para determinar la satisfacción del personal en la Asociación Cooperativa; además toda esta información permitió realizar un adecuado diagnóstico por medio del cual se elaborará una propuesta que facilite la organización de la unidad de recursos humanos, con la que se pretende mejorar el funcionamiento y desarrollo administrativo en dicha Asociación.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en ACAPRODUSCA DE R.L, por medio de la investigación de campo, que contribuya a la organización de la Unidad de Recursos Humanos.

2. Objetivos Específicos

- a) Obtener información a través de instrumentos de investigación adecuados que permitan ayudar a determinar la situación actual en ACAPRODUSCA DE R.L.
- b) Detectar los principales problemas o deficiencias que pueden existir en la administración de recursos humanos a través de un análisis adecuado de la información.

- c) Establecer conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar las necesidades de la Administración de Recursos Humanos.

C. DISEÑO METODOLÓGICO

1. Método de Investigación

La investigación se realizó con base en el método científico, nos permitió recolectar información con mayor objetividad; además se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

- a) Análisis

Este método permitió conocer cómo se lleva a cabo la administración del recurso humano y observar a los empleados en su ámbito laboral y su respectivo desempeño.

- b) Síntesis

Este método permitió conocer las diferentes inquietudes de los empleados a través del análisis y así establecer acorde a las necesidades detectadas un diagnóstico y reflejarlo en las respectivas conclusiones y recomendaciones.

2. Diseño de Investigación

El tipo de diseño de investigación que se utilizó es el estudio no experimental, ya que se realizó sin manipular ninguna de las variables, se basó primordialmente en la observación de los fenómenos tal como se dan en su ambiente natural para luego poder analizarlos; permitiendo así detectar las deficiencias en la administración del talento humano dentro de “ACAPRODUSCA de R.L”.

3. Tipo de Investigación

La investigación se realizó con base al tipo explicativo el cual permitió recolectar información de diversas fuentes bibliográficas teniendo una amplia comprensión del tema

para encontrar las causas de la problemática actual de la falta de Unidad de Recursos Humanos en relación con las consecuencias o efectos de la administración actual del talento humano en “ACAPRODUSCA de R.L.”

4. Fuentes de información

Las fuentes que se utilizaron en la investigación, para la obtención de información se clasifican en:

a. Fuente primaria

Dentro de las fuentes primarias que se utilizaron para llevar a cabo la investigación se encuentra, la información que se tomó directamente de la entrevista que se le realizó al Gerente General, y la encuesta dirigida a los empleados de “ACAPRODUSCA de R.L.”.

b. Fuente secundaria

Las fuentes secundarias que se utilizaron para la recopilación de información fueron: libros administrativos, trabajos de graduación, documentos proporcionados por la Asociación Cooperativa y búsquedas en páginas web, con el objetivo de conocer más acerca de la organización de la unidad de recursos humanos.

5. Técnicas de recopilación de la información

La recolección de datos se realizó mediante diferentes técnicas de investigación, que permitieron brindar veracidad en los resultados obtenidos en el proceso de recolección, tabulación, análisis e interpretación de datos. Entre las técnicas que se utilizaron se encuentran:

a. Entrevista

Se entrevistó al Gerente General de “ACAPRODUSCA de R.L.” con el propósito de indagar sobre la situación en la que se encuentra la administración del talento humano de

dicha Asociación Cooperativa. La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de “ACAPRODUSCA de R.L.” y se realizó de manera presencial.

b. Encuesta

Esta técnica se aplicó a una muestra de 56 empleados de “ACAPRODUSCA de R.L.”. La encuesta se realizó de manera presencial para obtener la información necesaria que permitiera crear un diagnóstico sobre la situación actual, y que ayude a la organización de la unidad de recursos humanos.

6. Instrumentos de recopilación de la información

a. Guía de entrevista

La guía de entrevista se estructuró con 19 preguntas, abiertas y cerradas dirigidas al Gerente General de “ACAPRODUSCA de R.L.” quien es el encargado de realizar las principales funciones administrativas.

b. Cuestionario

Este instrumento fue diseñado con preguntas de opción múltiple y abiertas, y estuvo dirigido a los 56 empleados de “ACAPRODUSCA de R.L.”, con el fin de conocer aspectos específicos e importantes que permitieran obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa.

7. Objeto de estudio

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Productores de Cuscatlán y Cabañas, de Responsabilidad Limitada, “ACAPRODUSCA de R.L.”.

8. Unidad de análisis

El Gerente General y los empleados de “ACAPRODUSCA de R.L.”.

9. Determinación del universo y muestra

a. Universo

El universo de estudio estuvo compuesto por los elementos a investigar, el cual comprendió los 57 empleados “ACAPRODUSCA de R.L”, (Gerente General y 56 empleados).

b. Muestra

Para la muestra se usó el total de la población el cual fueron 57 empleados de “ACAPRODUSCA de R.L.”. Por lo tanto, por ser solo 57 empleados se utilizó censo y no se necesitó de ninguna fórmula estadística para calcular la muestra.

10. Ámbito de la investigación

La investigación se realizó en el Municipio de Suchitoto, en Avenida 15 de septiembre casa No 2, Barrio el Centro Suchitoto, Cuscatlán, donde se encuentran ubicadas las instalaciones de “ACAPRODUSCA DE R.L”.

11. Procesamiento de la información

La recopilación de la información fue realizada a través de los instrumentos que fueron completados por los empleados y el Gerente General, los datos obtenidos han sido tabulados y resumidos en tablas estadísticas, estas desarrollándose de forma computarizada, y así tener de manera escrita, tabulada y de igual manera tener cada gráfica con su respectivo análisis de resultados.

12. Tabulación de la información

Los datos que se obtuvieron de los instrumentos han sido tabulados y resumidos en hojas de cálculo de Excel, que ha permitido elaborar gráficos que representen los resultados obtenidos en cada pregunta, facilitando así su comprensión.

13. Interpretación de la información

Luego de presentar la información en forma de tablas y gráficos se realizó el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos en cada pregunta de la encuesta y la entrevista al gerente, y así poder dar un diagnóstico sobre la situación actual de la administración del talento humano en “ACAPRODUSCA de R.L.”, y también poder elaborar las conclusiones y recomendaciones precisas al estudio.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. Información general de los empleados

a. Género

El 45% de los empleados es del género masculino y el 55% femenino, por lo que se determinó que en la Asociación Cooperativa se ofrecen iguales oportunidades laborales tanto a mujeres como hombres ya que lo que se requiere es la experiencia y la capacidad que posee la persona para ingresar a la Cooperativa, sin embargo, se logra apreciar que hay más personal laborando del género masculino. (ver anexo 2)

b. Puesto que desempeña

Se logra conocer la distribución del personal en los diferentes cargos que hay en la Asociación Cooperativa a lo cual se dedica al ahorro y crédito por lo cual se puede observar que el mayor número se concentra en los cajeros el cual tienen la labor de recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, así también cancelación de pagos que correspondan a través de la caja. (ver anexo 2)

c. Nivel de estudios

Se observa que el 34% posee estudios universitarios, un 32% posee estudios de bachiller y un 11% solamente realizado técnico y el 8% no contestó la pregunta, por lo que se observa que el nivel académico correspondiente a universitario y bachiller están en un

rango similar, lo que muestra que para ejercer los cargos lo que se busca es que el personal este bien calificado y preparado para poder desempeñarse a pesar que la persona no cuente con estudios universitarios. (ver anexo 2)

d. Tiempo de trabajar en ACAPRODUSCA DE R.L

Se identifica que el 16% de empleados tiene 7 años o más años laborando en la Asociación Cooperativa, se logra identificar que la permanencia de los empleados es de 3 años con un 38%, lo que muestra que no es estable ya que es poca cantidad de empleados que tiene 7 años o más laborando en dicha Asociación, a lo cual puede que no haya oportunidades de crecimiento laboral. (ver anexo 2)

2. Análisis de la situación actual de los procesos de la Administración de Recursos Humanos en ACAPRODUSCA DE R.L.

La Unidad de Recursos Humanos es un área muy importante dentro de cualquier organización, ya que es la que se encarga de la Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación del desempeño, Beneficios Sociales, Compensaciones, Capacitaciones y Desarrollo del Recurso Humano.

En ACAPRODUSCA de R.L se realizó entrevista al Gerente General, en la que se pudo identificar que las funciones de jefe de la Unidad de Recursos Humanos las desempeña dicho Gerente General y el Encargado de Planilla que es el auxiliar contable (ver anexo 4, pregunta 2), a lo cual tanto para los empleados como para el Gerente General es de suma importancia que se organice dicha Unidad ya que la Asociación Cooperativa está teniendo un rápido crecimiento Institucional (ver anexo 4, pregunta 1).

a. Proceso de provisión o atracción

1) Reclutamiento

El reclutamiento de personal busca atraer a nuevos candidatos para que formen parte de la Institución al cual beneficiará para alcanzar los objetivos institucionales.

En la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L.”, el reclutamiento del personal es realizado por el Gerente General (ver anexo 4, pregunta 3), el cual se realiza de forma interna (ver anexo 4, pregunta 4), en el que se somete a los empleados a un concurso con el personal actual y si entre dicho personal no se encuentra una persona apta para cubrir las expectativas del puesto, se toman en consideración personas recomendadas por el mismo personal (ver anexo 4, pregunta 6), este medio puede conllevar consecuencias ya que estos pueden que no sean aptos para desempeñar el puesto a ocupar, lo que causaría deficiencia por parte del personal causando que no se tomen en cuenta a los que dejan su hoja de vida; a lo cual este proceso se debe realizar con base a las necesidades de dicho para que este sea efectivo.

2) Selección

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. En este proceso el Gerente General realiza pruebas de acuerdo a la vacante, en la que puede ser que al postulante solo se le realice entrevista o agregando pruebas de conocimiento, todo dependerá de la elección del Gerente General si se hace o no dicha prueba al postulante por el cargo a desempeñar (ver anexo 4, pregunta 5), ya que no existe un lineamiento específico tanto para los postulantes internos y externos.

Todo esto ha demostrado que no se cuenta con un proceso propiamente establecido puesto que a la mayoría de los empleados solo se les realizó entrevista y una pequeña minoría aparte de pasar el proceso de entrevista, se le realizó pruebas de conocimiento (ver anexo 2, pregunta 5). Por lo tanto, se necesita implementar un sistema de administración que ayude a establecer un proceso con lineamientos fijos y adecuados para todos los que pasen por este proceso.

3) Contratación

Una vez conocidos los resultados del proceso de selección, se procede a preparar el documento denominado: contrato de trabajo o el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y el empresario, en que el nuevo personal se compromete a prestar sus servicios, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales, el responsable de realizar este proceso lo lleva a cabo el Gerente General (ver anexo 4, pregunta 3).

4) Inducción

Lo que se busca con la inducción es guiar al nuevo empleado en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente por medio de manuales en donde se le brinde toda la información de forma general de la Asociación Cooperativa y además facilite la incorporación y ambientación al nuevo lugar de trabajo.

Dentro de la Asociación Cooperativa los encargados de realizar el proceso de inducción son los encargados o jefaturas para el cargo que desempeñaría cada nuevo empleado (ver anexo 4, pregunta 9) esto según la entrevista que se realizó, a pesar que una parte de los empleados respondieron en las encuestas que al ingresar a laborar no se les brindó inducción (ver anexo 2, pregunta 6). Así mismo se identificó que la mitad de los empleados dice conocer los objetivos de la Asociación y la otra mitad afirma no conocerlos por no haber recibido ninguna inducción (ver anexo 2, pregunta 8), así también se determinó que la mayor parte de los empleados dice conocer la misión, visión y valores de la Asociación Cooperativa y solo un empleado expresó no conocerlo (ver anexo 2, pregunta 2) esto a pesar que estos elementos están visibles para el personal y los clientes, lo cual ayuda a la identificación de la Asociación.

Además, se identificó que, al ingresar los empleados, no a todos se les brindó manual de Organización, Bienvenida, Descripción de Puestos, Procedimientos; otros manifestaron

que sí se les brindó dichos manuales y otros manifestaron que solo se les proporcionó el manual de procedimientos y bienvenida (ver anexo 2, pregunta 14). Sobre este último manual el gerente señalaba que está en proceso de actualización (Ver anexo 4, pregunta 8) con lo que se deduce que se les está proporcionando un manual de bienvenida desactualizado. Lo anterior demuestra que no existe una correcta organización al momento de brindar inducción y proporcionar toda la información que necesita el empleado al ingresar a laborar y es de suma importancia orientar adecuadamente a dichos empleados para que estos puedan desempeñarse de la mejor manera.

b. Proceso de Organización

1) Descripción y análisis de puestos

En lo que concierne a la descripción y análisis de puestos, según la información proporcionada por el gerente general (Ver anexo 4. Pregunta 7 y 8 Guía de entrevista), la Asociación cuenta con un manual de descripción y análisis de puestos donde se indican las funciones que requiere cada puesto y que además este manual se le proporciona a cada empleado al momento de ingresar a laborar. Sin embargo, los resultados de la encuesta confirman que no a todos los empleados se les proporcionó ese manual tras ser seleccionado para ejercer en su puesto de trabajo (Ver anexo 2, pregunta 9).

Dichos resultados evidencian que, al momento de ingresar, más de la mitad de los empleados no tuvieron acceso a un documento formal que detallara las actividades que debía realizar y esto puede generar deficiencias y poca efectividad en el desarrollo de las tareas que informalmente se le asignen al personal. Por tal motivo es sumamente necesario que la Asociación ejecute correctamente el proceso de organización de Recursos humanos ya que al proporcionarle a todo el personal un manual u hoja técnica donde se le expliquen detalladamente las actividades que le corresponden, ellos tendrán claro lo que deben cumplir para lograr el desempeño exitoso del puesto.

2) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que facilita a las empresas conocer cómo están desempeñando sus funciones y responsabilidades los empleados, si existen deficiencias laborales, si se requiere capacitación, así mismo funciona como insumo para la toma de decisiones.

En la Asociación Cooperativa se realiza evaluación de desempeño una vez al año y se encargan de realizarla las jefaturas inmediatas con el Gerente y esto se informa al consejo de administración (ver anexo 4, pregunta 18), es decir estos se encargan de hacer la respectiva evaluación el cual realizan evaluación 360° (ver anexo 4, pregunta 17) y esto sirve para medir el desempeño laboral de los empleados, tanto cualitativa como cuantitativamente con diversas preguntas.

c. Proceso de retención o mantenimiento del Recursos Humanos

1) Remuneración y beneficios sociales

Respecto a las acciones que desarrolla la Asociación con el fin de mantener y motivar al personal, se tiene que la mayoría de empleados sí reciben bonos que lo consideran como un tipo de incentivo en beneficio del empleado, pero un número relevante de empleados afirman recibir estos incentivos solo algunas veces y otros no especificaron el tipo de incentivo que reciben adicional a su salario (ver anexo 2, pregunta 15 y 16 del cuestionario).

En relación a los beneficios que el personal obtiene por ser parte a la asociación, (Ver anexo 2. Pregunta 18 del cuestionario). Muchos de los empleados no respondieron a esta interrogante y la poca cantidad que sí la contestó menciona beneficios tales como: convivios institucionales, bonos, derecho a promoción interna cuando hay una vacante y otro beneficio mencionado es la opción de formar parte del consejo de Administración; una cantidad considerable menciona las vacaciones como un beneficio, sin embargo, se destaca que este es un beneficio que legalmente los trabajadores tienen derecho a tenerlo.

Estos resultados son poco favorables para la asociación pues pocas personas detallaron obtener beneficios, lo que significa que pocos son beneficiados o que no están satisfechos.

Respecto a la normativa enfocada en seguridad, convivencia y vestimenta, los datos obtenidos en la encuesta confirman que en la Asociación sí se tiene establecida una normativa que es del conocimiento de casi todos los empleados (Ver anexo 2, pregunta 17). Los resultados señalan respuestas favorables, ya que el personal conoce las normas de seguridad y esto es importante para las personas en sus lugares de trabajo, de igual manera también conocen las normas de convivencia lo cual trae beneficios para las buenas relaciones laborales. En lo relacionado a la vestimenta, se pudo visualizar que en la Asociación se tiene establecido el uso de uniforme que, según los resultados de la encuesta, la mayoría de empleados sí tienen claro cuál es la normativa a cumplir.

Pero cabe destacar que no todo el personal conoce la normativa enfocada en seguridad, convivencia y vestimenta, pues hay algunos que respondieron que desconocen todas esas normas y es necesario que todo el personal las conozca.

d. Proceso de Desarrollo

1) Capacitación y Desarrollo del personal

En un entorno tan cambiante y competitivo como el actual, las empresas requieren de personal altamente calificado y productivo; es por ello que la capacitación y el desarrollo profesional juegan un papel importante a la hora de alcanzar las metas y objetivos organizacionales propuestos. Bajo esta perspectiva, ACAPRODUSCA DE R.L. cuenta con programas de capacitación del personal para que cada empleado se vuelva más eficiente y productivo en el cargo que desempeña (ver anexo 4, pregunta 1 y 13); sin embargo, la tercera parte de los encuestados manifestó no saber de la existencia de dichos programas, a pesar de que la mayoría asegura haber recibido capacitaciones (ver anexo 2, pregunta 11 y 12), por otro lado, un punto positivo es que dichas capacitaciones se

imparten con frecuencia, prueba de ello, según palabras del Gerente General, en este año 2022 se realizan de forma trimestral (ver anexo 4, pregunta 11).

Partiendo de la idea que es más beneficioso y rentable capacitar al personal existente, que contratar nuevos talentos, dentro de ACAPRODUSCA DE R.L se imparten distintos tipos de capacitaciones dirigidas a los empleados, esto según su puesto de trabajo, entre los diferentes tipos se pueden mencionar: Recursos Humanos, Lavado de dinero y activos, Principios y Valores Cooperativos; y de Género (ver anexo 4, pregunta 12). Por otra parte, actualmente la capacitación del personal de la Asociación Cooperativa se realiza por medio de una empresa externa (ver anexo 4, pregunta 14).

Por otro lado, con respecto a los ascensos, la Asociación Cooperativa toma en consideración diferentes aspectos para llevarlos a cabo, algunos aspectos que se pueden mencionar son: el nivel académico, tiempo de laborar en la institución, iniciativas, entre otras (ver anexo 4, pregunta 15), a pesar de ello, se logró determinar que la mayoría de los encuestados desconocen si en ACAPRODUSCA DE R.L se cuenta con procesos para la realización de los ascensos (ver anexo 2, pregunta 19).

e. Proceso de Evaluación

De acuerdo a la opinión del gerente general, el proceso de evaluación o también denominado control del recurso humano, se aplica mediante un mecanismo que les permite identificar fallas en el qué hacer del personal (Ver Anexo 4, pregunta 16) donde el gerente detalló que se trata de la creación de reportes a través de un sistema, en el que se observan las correcciones que se soliciten y que llevan una bitácora de los errores, sin embargo no se detalla si se le da seguimiento a esos errores y si se aplican medidas para corregirlos. Porque es necesario que aparte de que existan registros al detectar errores, estos también se corrijan para evitar que se repitan.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcance

Para llevar a cabo la investigación de campo en ACAPRODUSCA DE R.L., se estableció contacto directo con el Gerente General, quien además de acceder a someterse a una entrevista de forma presencial, respondiendo de manera amable a cada una de las preguntas en relación al tema, también dio la autorización para tener acceso a las instalaciones de la Asociación Cooperativa y poder encuestar a todo el personal; y, por otra parte, los empleados se mostraban accesibles a la hora de contestar el instrumento.

Es importante mencionar que en ACAPRODUSCA DE R.L. anteriormente no se había realizado un estudio similar, y de efectuarse la organización de la unidad de recursos humanos traerá múltiples beneficios no solo a la Asociación Cooperativa, sino que también a los empleados, ya que permitirá fortalecer la administración del talento humano.

2. Limitaciones

En la investigación de campo que se llevó a cabo en ACAPRODUSCA DE R.L, las principales limitaciones que se tuvieron con respecto a la obtención de la información fueron:

- a) El tiempo de los empleados, ya que en el momento que se pasaron las encuestas ellos se encontraban en horario de trabajo y cada uno realizando diversas actividades, por lo que respondieron las preguntas en un tiempo muy limitado, afectando así sus respuestas ya que no se tomaron el tiempo necesario para analizarlas.
- b) La demora para recolectar toda la información, debido a que el gerente general es quien se encarga de realizar la mayoría de los procesos administrativos, fue difícil agendar la entrevista que se le realizó de manera presencial, por tanto, un día se

encuestó a los empleados, y la entrevista al gerente se llevó a cabo en una fecha diferente, por lo que la obtención de información se realizó en dos sesiones.

- c) Precisión en las respuestas, a pesar de que en el cuestionario varias de las interrogantes lo solicitaban, la mayoría de empleados no se extendieron con sus respuestas y se limitaron a contestar de manera breve.

CONCLUSIONES

1. Al no contar con una Unidad de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa, el encargado de realizar las actividades de dicha Unidad es el Gerente General quien no tiene establecido lineamientos fijos para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. El gerente general es a quien se le atribuyen las funciones de jefe de Recursos humanos quien debe apoyarse con el auxiliar contable que hace la función de encargado de planilla para abastecer las necesidades de administración del recurso humano, pero aun así existen deficiencias en algunos procedimientos.
3. La búsqueda de personal para cubrir un puesto se basa principalmente en el personal interno, pero al no encontrar personal capacitado para este se hace un reclutamiento de personal recomendado por los mismos empleados, lo cual no es adecuado ya que el hecho que sean recomendados no significa que sean los candidatos aptos para desempeñarse en lo que se requiere.
4. Actualmente el proceso de inducción para todo nuevo empleado está a cargo de las jefaturas inmediatas, siempre bajo la guía del gerente general, pero no llevan un control adecuado para realizar dicho proceso, pues, un número significativo de empleados encuestados indican que no recibieron inducción al momento de formar parte de la Asociación Cooperativa, y además no se les dio a conocer de manera

formal por medio de un manual u hoja técnica el detalle de las actividades que desempeñarían en su puesto de trabajo.

5. La Asociación Cooperativa cuenta con procesos para llevar a cabo ascensos tomando en cuenta diversos requisitos, pero estos no están claramente definidos y de manera escrita, por tanto, los empleados desconocen dichos procesos y requisitos.
6. Los bonos por cumplimiento de metas, son el único incentivo que reciben los empleados de la Asociación, por lo que, debido a esto no es un incentivo que perciban de forma segura anualmente, lo cual podría causar desmotivación y deserción de personal.

RECOMENDACIONES

1. Realizar una adecuada y objetiva planificación de los lineamientos a seguir para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Establecer una unidad encargada únicamente a la Administración del Recurso Humano para no saturar al gerente general con funciones directamente relacionadas a los procesos que requieren ejecutarse en dicha unidad.
3. Utilizar el reclutamiento externo como segunda opción para así obtener candidatos con perfiles específicos que cumplan todo requisito de la vacante y se someta a los exámenes correspondientes del proceso.
4. Definir los procedimientos para brindar a todo nuevo empleado que ingrese a la Asociación Cooperativa la respectiva inducción y la debida hoja técnica o manual de análisis y descripción de puestos con las actividades y tareas específicas que deberán realizar en su puesto.

5. Definir el proceso de ascensos de personal que se lleva a cabo dentro de la Asociación Cooperativa, así como también las políticas y criterios que los empleados deben cumplir para ser ascendidos.

6. Crear un plan de incentivos que tome como referencia las evaluaciones del desempeño ya que esto podría aumentar la motivación y productividad de los empleados.

CAPÍTULO III: Propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la Administración de “ACAPRODUSCA de R.L.”.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Para todo tipo de empresa es de mucha importancia tener la Unidad de Recursos Humanos ya que esta es la que se encarga del Recurso Humano y sus necesidades, además del reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, beneficios sociales, incentivos, capacitación y control de los empleados.

La propuesta radica en la organización de la unidad de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal en la asociación Cooperativa, a través de una mejora en la administración de la Asociación Cooperativa, y que esta cuente con los elementos necesarios para tomar decisiones oportunas con el recurso humano garantizando la motivación del personal, brindando un seguimiento a la ejecución de los planes lo que conllevaría mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos, a través de quienes integrarán la Unidad.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Proponer la organización y desarrollo de la unidad de recursos humanos de la Asociación Cooperativa para mejorar la administración y lograr el fortalecimiento del desempeño del talento humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Rediseñar la estructura organizativa con las unidades actuales agregando la unidad de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades y tamaño de la Asociación Cooperativa.
2. Proponer los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para llevar un control y planificación adecuado.

3. Establecer manuales y formularios necesarios que permitan una mejora en la administración del Recurso Humano.
4. Definir los procesos de ascensos e incentivos que permita aumentar la motivación y productividad del personal.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En la presente investigación se logró conocer que ACAPRODUSCA de R.L. no cuenta con la Unidad de Recursos Humanos por lo que el Gerente General es la persona responsable de realizar las tareas relacionadas con la administración del recurso humano, situación que causa que tenga sobrecarga laboral y no se vele, de manera eficiente, por el desarrollo y motivación del talento humano siendo por medio de este que se cumplen las metas y objetivos de la Asociación Cooperativa.

Por lo que se ha elaborado una propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos, en relación a lo siguiente:

1. Organización de la Unidad de Recursos Humanos
2. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal
3. Manual de descripción y análisis de puestos
4. Manual de inducción.
5. Plan de incentivos
6. Proceso de ascensos

D. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Organización de la Unidad de Recursos Humanos

Contiene los objetivos de la Unidad, la filosofía, las políticas que ayuden al desarrollo de los procesos para administrar al recurso humano, además la estructura organizativa que integrará la Unidad de Recursos Humanos.

a. Ámbito de aplicación

La organización de la unidad de recursos humanos será aplicada en ACAPRODUSCA de R.L. y tiene como objetivo fortalecer la administración y contribuir a que haya una mejor gestión del talento humano, así como aplicar las diferentes herramientas administrativas como lo son los manuales y llevar a cabo los diferentes procesos necesarios para una adecuada gestión y de esta manera poder alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

La organización de la unidad de recursos humanos estará formada por la misión, visión, objetivos, políticas y la ubicación del departamento en la estructura organizativa de la empresa.

b. Misión de la unidad de recursos humanos

“Contribuir al desarrollo de nuestros empleados para estimular el deseo de mejoramiento continuo, que les permita cumplir a cabalidad con las metas y objetivos de la Asociación Cooperativa, logrando en ellos un alto grado de eficiencia”.

c. Visión de la unidad de recursos humanos

“Ser una unidad que aspira a ser parte integral del asesoramiento confiable del talento humano y del logro de los objetivos de la institución, así también, mantener un ambiente de trabajo positivo, en el que se reconozca la diversidad y se desarrolle al máximo el potencial de nuestros empleados”.

d. Objetivos

- i. Contar con la respectiva cantidad y calidad del talento humanos que satisfaga las necesidades de la Asociación Cooperativa
- ii. Ser el receptor de las necesidades del personal de la Asociación Cooperativa.
- iii. Seleccionar al personal idóneo para que desempeñe un cargo en la Asociación Cooperativa.

- iv. Estructurar y actualizar anualmente el manual de análisis y descripción de puestos de la Asociación Cooperativa, así también los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

e. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos

Generales

- i. Promover el desarrollo de la Asociación Cooperativa que oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos personales y de la Asociación.
- ii. Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- iii. Promover ascensos de personal.
- iv. Garantizar el desarrollo, estabilidad y permanencia de los empleados en las distintas áreas de la Asociación Cooperativa.

Específicas

a) Planeación del Recurso Humano

- i. La unidad de recursos humanos debe tener una base de datos de candidatos preseleccionados la cual servirá para cubrir cualquier vacante en el menor tiempo posible.
- ii. Los cambios en la estructura organizativa de la Asociación Cooperativa que se necesite movimiento de personal deberán ser analizados por la Unidad de recursos humanos para garantizar que la entidad cuente con la calidad de personal necesario para las unidades.
- iii. El jefe de la Unidad de recursos humanos debe tener una efectiva comunicación y contacto permanente con las demás unidades que conforman la asociación cooperativa.

b) Proceso de Organización

Evaluación de desempeño

- i. Aseguramiento del logro de los resultados deseados de gestión estratégica y operativa.
- ii. Realizar retroalimentación o feedback de los resultados de la evaluación.
- iii. El responsable de cada evaluación será el jefe inmediato, quien presentará los resultados al Coordinador inmediato.
- iv. El Gerente General será evaluado por el consejo de administración.

c) Proceso de retención o mantenimiento del Recurso Humano

Remuneraciones y beneficios sociales

- i. El salario de los empleados se determinará en relación con el puesto a ocupar y las actividades que se desempeñen.
- ii. Se velará por el cumplimiento de los pagos de los bonos en concepto de incentivos.
- iii. La remuneración en concepto de incentivos debe garantizar que se está reconociendo al trabajador por su buen desempeño en función el logro de los objetivos y las metas de la Asociación.
- iv. Los pagos serán depositados de forma electrónica a su cuenta bancaria cada quince días, cuando el día de pago sea un día de asueto o día de descanso se realizará el depósito el último día hábil.
- v. La Asociación Cooperativa podrá establecer otro tipo de incentivos económicos y no económicos que tengan como propósito el atraer y retener el talento humano.
- vi. El aumento del salario de los empleados debe ser revisado y aprobado por el consejo de administración.

d) Proceso de desarrollo

Capacitación y desarrollo del personal

- i. Actualizar anualmente los programas de capacitación.

- ii. Toda capacitación estará orientada a favorecer directamente el logro de los objetivos y metas de la asociación cooperativa por lo que es responsabilidad de la unidad de Recursos Humanos debe velar por esto.
- iii. Toda capacitación que se imparta debe de estar incluida y autorizada en el presupuesto anual de capacitación, salvo casos excepcionales que surjan y que sean de cumplimiento regulatorio, el cual deberán ser tramitados extra presupuesto con los vistos buenos respectivos del consejo de administración.

e) Proceso de Control

Control interno de personal

- i. Mantener una adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten, llevando un control para detectar y prevenir cualquier deficiencia en el personal.

f) Propuesta de diseño de organigrama de ACAPRODUSCA DE R.L.

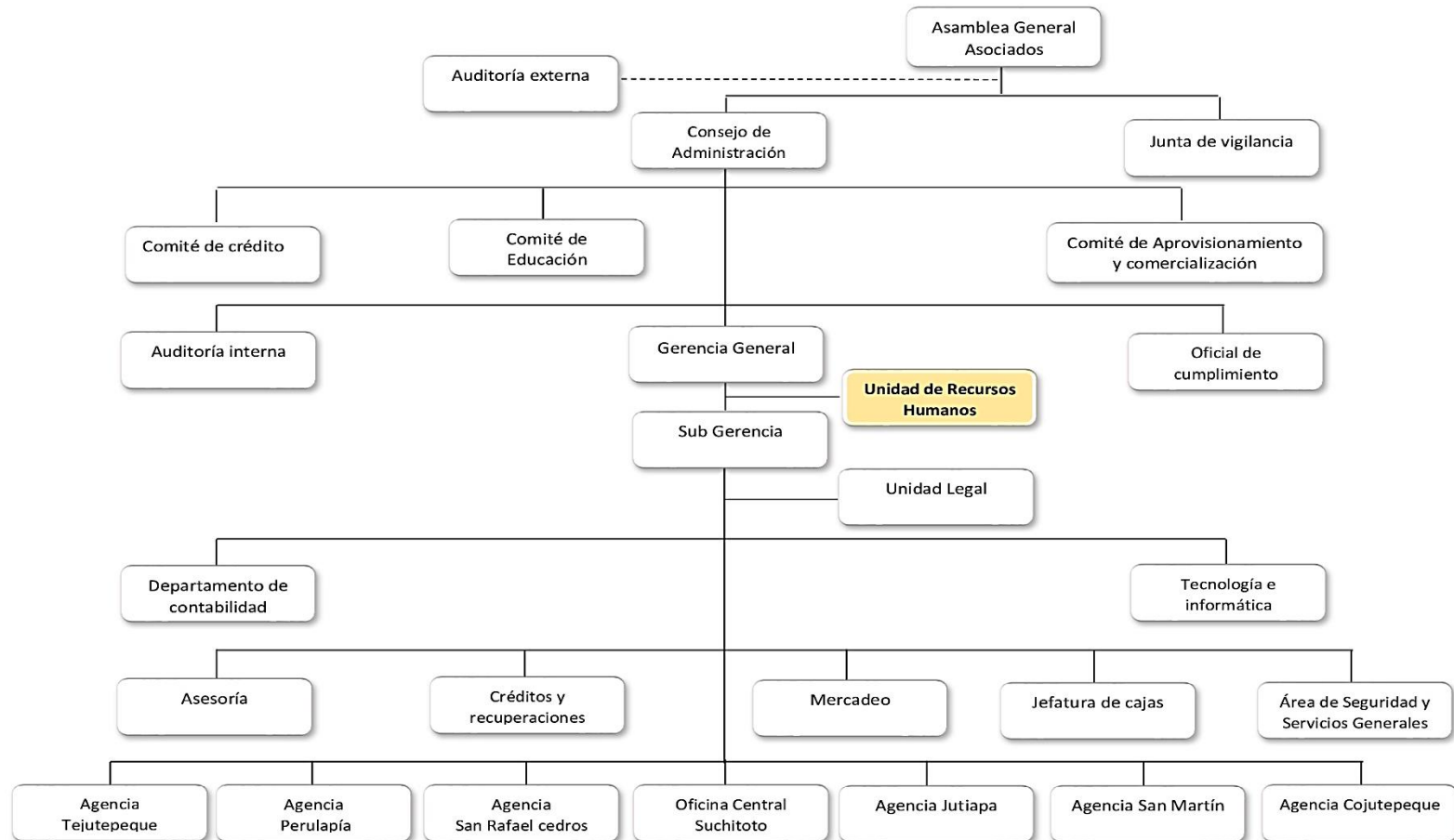
Se ha elaborado una propuesta de organigrama modificando el apartado de comités, colocando solamente los que establecen los estatutos de la Asociación Cooperativa y estos responden ante el consejo de administración.

g) Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos

La unidad de Recursos Humanos estará al nivel intermedio el cual estará ubicado debajo de la gerencia general ya que la unidad responderá ante el gerente general y el consejo de administración por lo cual está se basará en garantizar de forma idónea un desarrollo eficaz de las asignaciones laborales de acuerdo con los puestos de trabajo.

Propuesta de diseño del Organigrama de ACAPRODUSCA DE R.L

Figura N° 4. Organigrama propuesto



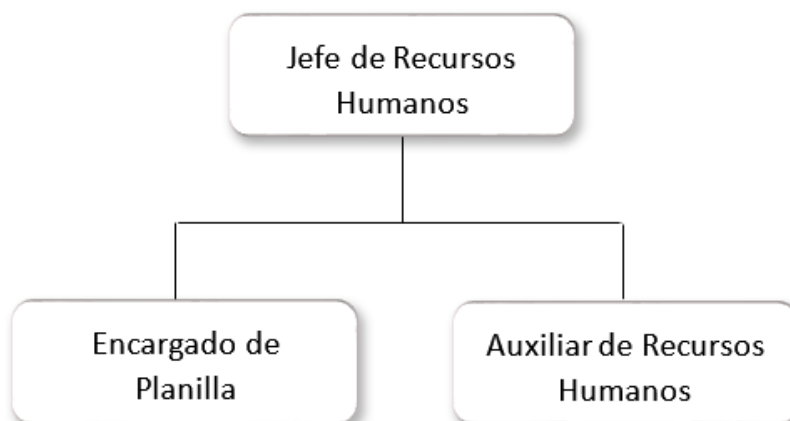
Autorizado: _____

Fecha: _____

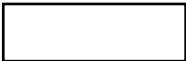



Estructura de la unidad de recursos humanos

Esta unidad estará formada por tres posiciones las cuales atenderán las actividades relacionadas con el talento humano.

Figura N° 5. Estructura de la Unidad de Recursos Humanos



Simbología del organigrama:

1.  Representa las unidades administrativas de la Asociación Cooperativa.
2.  Representa la autoridad lineal.
3.  Representa asesores consultivos externos
4.  Ubicación de la unidad propuesta de recursos humanos

g. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

El reclutamiento, selección y contratación de personal se basa en el proceso en el cual las empresas contratan al talento humano idóneo para ocupar un puesto, por ello es de vital importancia tener bien planificados y establecidos los procesos a seguir. (ver anexo 5)

1. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal permite un crecimiento eficaz en toda empresa u organización por lo que esto se convierte en un proceso fundamental dentro de toda estructura organizacional.

Políticas de reclutamiento

- i. La unidad de recursos humanos realizará en primera instancia una convocatoria interna por los diferentes medios internos ya sea mural de la Asociación Cooperativa o enviada a los correos de los empleados, para que estos sepan de la plaza vacante.
- ii. La planificación de los Recursos Humanos, debe estar definida en términos cuantitativos y cualitativos, a fin de saber con exactitud el número de personas que se deben ingresar y las cualidades o requisitos que los candidatos deben cumplir.
- iii. La responsabilidad primaria de buscar candidatos para las plazas vacantes es del jefe de la Unidad, con el apoyo del auxiliar; a todos los candidatos se les deberán exigir el mismo requisito el cual sería solicitud de empleo; los cuales serán anexados al expediente con el contrato de la persona al ser contratada.

2. Selección de personal

Es importante que en toda empresa u organización se dé un proceso de selección ya que es un factor importante puesto que trata de una serie de métodos y estrategias para recibir al mejor talento disponible en el mercado laboral, el que suma valor añadido a la capacidad de la empresa y facilite el logro de sus metas.

Políticas de Selección

- i. En la selección de personal interno escoger a aquellas personas con mayor experiencia dentro de la asociación cooperativa a puestos superiores al que ya labore siempre que cumplan los requisitos solicitados.
- ii. Garantizar la igualdad a fin de que todas las personas, sin importar su etnia, género, ideología u orientación sexual, tengan los mismos derechos a ser seleccionados para la plaza vacante.
- iii. Se emplearán entrevista y pruebas de conocimiento adecuadas según el puesto a cubrir.

3. Contratación

Siendo este el último proceso para la incorporación de nuevo personal a la Asociación Cooperativa, el cual se hace de manera formal donde se establece el nombramiento del nuevo trabajador, legalizando la relación de empleador y empleado, así también se establecen las condiciones laborales bajo las cuales se desempeñará el nuevo empleado.

Políticas de contratación

- i. El Gerente General con autorización del consejo de administración, firmara contrato por el nuevo personal, ya sea permanente o temporal.
- ii. En el primer día de labores, el nuevo empleado será atendido en la unidad de Recursos Humanos, en donde se le indicará la documentación o formularios que deberá cubrir; los cuales formarán parte de su expediente.
- iii. No se realizará contrataciones a menores de edad.

h. Manual de descripción y análisis de puestos

Este manual permite establecer las tareas básicas y específicas de cada puesto de trabajo que conforma la Asociación Cooperativa, el cual sirve para tener un mayor control de las actividades de cada empleado. (ver anexo 6)

Políticas del Manual Descripción y análisis de puestos

- i. La Unidad de recursos humanos deberá actualizar el manual de descripción y análisis de descripción de puestos anualmente, la actualización deberá ir en función de los cambios que haya sufrido el puesto de trabajo.
- ii. Todo cambio en cuanto a las obligaciones y tareas deberá ser notificado por el jefe de área a la unidad de recursos humanos.

i. Manual de inducción.

Este manual contiene las pautas y reglas básicas para orientar al nuevo empleado e integrarlo mejor a la estructura organizativa, conocer la misión, visión y valores, así también sus deberes y derechos que les servirán de guía al personal, este manual tiene

como objetivo primordial que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la Asociación Cooperativa. Ver anexo 7)

Políticas de Inducción del personal

- i. Todo nuevo empleado deberá pasar por un proceso de inducción, el cual se le proporcionará el manual de inducción el primer día de trabajo, en el que se dará a conocer la historia, filosofía, prestaciones, beneficios, obligaciones y prohibiciones de la Asociación cooperativa.
- ii. En el proceso de inducción se le proporcionará al nuevo empleado un manual de descripción de puestos para que este conozca las actividades que deberá realizar.

j. Plan de incentivos

Con el plan de incentivos se busca que los empleados de la Asociación cooperativa se encuentren motivados, para que mejoren su rendimiento y su productividad, impulsados por la promesa de una compensación extra. (ver anexo 8)

k. Proceso de ascensos

Este proceso establece una metodología formal para promover al personal idóneo conforme al análisis por competencias, asegurando que cubra el perfil de puesto; los criterios que se aplicarán serán de forma clara, objetiva, en igualdad de oportunidades y libre de discriminación. (ver anexo 9)

Políticas de ascensos de personal

- i. Será responsabilidad de la Asociación Cooperativa proporcionar oportunidades equitativas para mejorar la remuneración y jerarquía de sus empleados.
- ii. Será responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos la difusión interna de vacantes disponibles, así como los criterios a considerar y el debido proceso para optar por ascensos dentro de la Asociación.

- iii. El Jefe de Recursos Humanos junto con el Gerente General estarán encargados del análisis de solicitudes, evaluación de la disponibilidad de vacantes y si el empleado solicitante cumple con el perfil requerido.
- iv. Los empleados (as) que identifiquen una vacante que sea de su interés deberán notificar a la Unidad de Recursos Humanos para dar inicio con el debido proceso establecido.
- v. En caso de que un jefe inmediato identifique una vacante para la que requiera postular a un empleado a su cargo, deberá notificar a la Unidad de Recursos Humanos para dar inicio con el debido proceso establecido.
- vi. Todos los ascensos deberán ser autorizados por el Consejo de Administración.
- vii. Los siguientes criterios deberán ser considerados para realizar un ascenso:
 - a) El tiempo de laborar en la Asociación cooperativa debe ser como mínimo dos años.
 - b) Contar con buenos resultados en la evaluación de desempeño en los dos años como mínimo de estar laborando.
 - c) El empleado debe cumplir con los requisitos necesarios de educación formal establecidos en el perfil del puesto vacante.
 - d) Se realizará ascenso de personal solo si hay disponibilidad de plazas no cubiertas.
- viii. Los empleados que sean ascendidos deberán recibir la inducción respectiva a su nuevo puesto de trabajo.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para realizar la implementación de la organización de la Unidad de recursos humanos de ACAPRODUSCA DE R.L., son necesarios los siguientes recursos:

1. Recurso Humano

Como primer paso se establece la necesidad del recurso humano de la unidad a implementar ya que es el elemento clave para la administración del talento humano. Para el adecuado funcionamiento de la unidad, es necesario de tres personas:

- a) Jefe de la unidad de recursos humanos
- b) Encargado de planilla
- c) Auxiliar de Recursos Humanos

Las responsabilidades que deberán cumplir se detallan en el Manual de Descripción de Puestos.

El presupuesto estimado por pago de los salarios que se le asignarán al elemento humano que integraría dicha área serían los siguientes:

Planilla de pago.

Cuadro N° 2. Planilla propuesta de pago de salario

Puesto	Cantidad	Salario Quincenal Base	Descuentos			Descuento Total Quincenal	Salario Neto Quincenal	Total Anual
			ISSS	AFP	Renta			
			Empleado 3%	Empleado 7.25%				
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 680.00	\$ 20.40	\$ 49.30	\$ 62.54	\$ 132.24	\$ 547.76	\$ 13,146.34
Encargado de planilla	1	\$ 550.00	\$ 16.50	\$ 39.88	\$ 39.20	\$ 95.58	\$ 454.42	\$ 10,906.18
Auxiliar de Recursos Humanos	1	\$ 400.00	\$ 12.00	\$ 29.00	\$ 21.13	\$ 62.13	\$ 337.87	\$ 8,108.88
TOTAL	3	\$ 1,630.00	\$ 48.90	\$ 118.18	\$ 122.87	\$ 289.94	\$ 1,340.06	\$ 32,161.39

Aportes Patronales

Cuadro N° 3. Planilla de aportes patronales propuestos

Puesto	Cantidad	Salario Quincenal Base	Cuota patronal			Vacación	Aguinaldo	Salida de patrono	Total Anual
			ISSS	AFP	Insaforp 1%				
			Patrono 7.5%	Patrono 7.75%					
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 680.00	\$ 51.00	\$ 52.70	\$ 6.80	\$ 884.00	\$ 340.00	\$ 2,014.50	\$ 48,348.00
Encargado de planilla	1	\$ 550.00	\$ 41.25	\$ 42.63	\$ 5.50	\$ 715.00	\$ 275.00	\$ 1,629.38	\$ 39,105.00
Auxiliar de Recursos Humanos	1	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 31.00	\$ 4.00	\$ 520.00	\$ 200.00	\$ 1,185.00	\$ 28,440.00
TOTAL	3	\$ 1,630.00	\$ 122.25	\$ 126.33	\$ 16.30	\$ 2,119.00	\$ 815.00	\$ 4,828.88	\$ 115,893.00

2. Recursos Materiales

Mobiliario y equipo de oficina

Dentro de los Recursos Materiales que son necesarios para el desarrollo eficiente de cada una de las actividades de la Unidad de Recursos Humanos se tiene que tomar en cuenta el presupuesto estimado siguiente:

Cuadro N° 4. Costos de Mobiliario y equipo de oficina

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora	3	\$589.00	\$1,767.00
Silla Ejecutiva	3	\$139.00	\$417.00
Escritorio	3	\$235.00	\$705.00
Archivador de 4 gavetas	2	\$259.00	\$518.00
Teléfono	3	\$49.90	\$149.70
Sub Total			\$3,556.70
Imprevistos 10%			\$355.67
TOTAL			\$3,912.37

*Ver cotización de Office Depot en anexo 8

Cuadro N° 5. Costos de Papelería

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Resma de papel bond tamaño carta	8	\$6.25	\$50.00
Resma de papel bond tamaño oficio	8	\$7.28	\$58.24
Ampos tamaño carta	6	\$2.40	\$14.40
Ampos tamaño oficio	3	\$2.50	\$7.50
Folder tamaño carta	100	\$0.05	\$4.92
Folder tamaño oficio	100	\$0.07	\$7.00
Caja de bolígrafos BIC azul	24	\$0.18	\$4.32
Caja de bolígrafos BIC negro	24	\$0.18	\$4.32
Caja de lápiz	24	\$0.15	\$3.60
Caja de clips pequeños	3	\$0.32	\$0.96
Engrapadoras medianas	3	\$4.90	\$14.70
Cajas de grapas	4	\$0.82	\$3.28
Perforadoras estándar	3	\$3.35	\$10.05
Sacagrapas	3	\$0.50	\$1.50
Marcadores punta gruesa color verde	6	\$0.88	\$5.28
Borradores	6	\$0.28	\$1.68
Saca puntas manuales	3	\$0.15	\$0.45
Libretas Facela taquigrafía	3	\$0.69	\$2.07
SUB TOTAL			\$194.35
Imprevistos 10%			\$19.44
TOTAL			\$213.79

*Ver cotización de Librería Aranda en anexo 9

3. Recursos Técnicos

Están comprendidas todas las herramientas y procedimientos que se deberán seguir para el buen desarrollo de cada una de las tareas de los integrantes de la Unidad de Recursos Humanos, de los que podemos mencionar los Manuales de Descripción de Puestos, Manual de inducción y los diversos formularios.

4. Recursos Financieros

Para implementar la propuesta descrita se hace necesario asignar presupuesto para adquirir el mobiliario y equipo de oficina, el pago de planilla de los nuevos integrantes de la Asociación que conformará la Unidad de recursos humanos. Los recursos financieros para la organización y funcionamiento de la propuesta se generan del presupuesto anual de la Asociación y se hace necesaria la autorización del Consejo de Administración.

F. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Presentación

Se entregará por escrito la propuesta al gerente general de la Asociación cooperativa la cual será presentada al consejo de administración para que realice el análisis respectivo.

2. Análisis y Discusión

Tras recibir la propuesta, el consejo de Administración analizará el contenido de esta. Se brindará el tiempo necesario para que sus miembros solventen dudas acerca de la propuesta y para que discutan si se aprueba o se mejora antes de aprobarla.

3. Aprobación

Luego de revisada y analizada la propuesta será el consejo de administración quien aprobará su ejecución.

4. Difusión

Para hacer del conocimiento de todas las áreas de la Asociación cooperativa será el gerente general quien proporcione una copia a las demás áreas que integran la asociación para que se informen del funcionamiento, los objetivos, políticas y demás generalidades que implica la organización de una unidad de recursos humanos.

5. Ejecución y Supervisión

Cuando se tenga claro el funcionamiento y organización de la nueva unidad de recursos humanos, será el gerente general quien coordinará los respectivos procesos para poner en marcha la propuesta y quien de igual manera estará a cargo de la supervisión de cómo se esté llevando a cabo la ejecución de la propuesta ya que es él quien responde ante el buen funcionamiento de la cooperativa.

6. Actualización

En esta etapa es recomendable que la propuesta sea revisada y actualizada según las necesidades de la asociación cooperativa por lo menos una vez al año.

G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro N° 6. Cronograma de implementación de la propuesta de organización de la unidad de recursos humanos

Etapa \ Mes/Semana	MES 1				MES 2				MES 3				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Presentación													Grupo Investigador
2. Análisis y discusión													Consejo de Administración
3. Aprobación													Consejo de Administración
4. Difusión													Gerente General
5. Ejecución y supervisión													Gerente General
6. Actualización													Recursos Humanos

H. CONSOLIDADO DE GASTOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro N° 7. Consolidado de gastos para la implementación de la propuesta

CONCEPTO	TOTAL QUINCENAL	TOTAL ANUAL
Salarios de unidad de Recursos Humanos	\$ 1,630.00	\$ 39,120.00
Vacación		\$ 2,119.00
Aguinaldo		\$ 815.00
Mobiliario y Equipo		\$ 3,912.37
Papelería y Artículos de oficina		\$ 213.79
Incentivos		\$ 604.50
TOTAL	\$ 1,630.00	\$ 46,784.66

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. LIBROS

- I. Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México 2004.
- II. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones, Novena Edición, México 2011.
- III. Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Tercera edición. México: 2008.
- IV. Dessler, Gary, Administración de personal, 6ta Edición, México.
- V. Galindo, Lourdes Munch. Fundamentos de Administración. México.
- VI. Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Madrid España, 2005
- VII. Hitt, Michael; Black Stewart y Porter, Lyman, Administración, Novena edición, México, 2006.
- VIII. Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración Una Perspectiva Global, 14a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2012.
- IX. Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 2000.
- X. Robbins, Stephen y Coulter, Mary; Administración de personal, sexta edición, México 2000
- XI. Serrano, Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007.
- XII. Werther, Jr. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición, Mc Graw Hill. México 2000.
- XIII. Werther, William B., Keith, Davis, Administración de recursos humanos (el capital humano de las empresas), sexta edición, Mc Graw Hill., México 2008.

B. LEYES

- I. Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°. 38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 234, Tomo: 281. el 16 de diciembre de 1983.

- II. Código de Trabajo. D.L. N.º 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el D.O. N.º 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.
- III. Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. Decreto Legislativo No. 693, de fecha 30 de julio de 2008, publicado en el Diario Oficial No.178, Tomo 380 de fecha 24 de septiembre de 2008.
- IV. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, Decreto legislativo N.º 498, de fecha 10 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, de fecha 23 de diciembre de 1998.
- V. Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Decreto Legislativo N.º 560, del 25 de noviembre de 1969, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador. N.º 229, Tomo 225, del 9 de diciembre de 1969.
- VI. Ley Del Seguro Social, Decreto Ley N.º: 1263 Fecha:03 de diciembre de 1953 D. Oficial: 226 Tomo: 161 Publicación DO: 11/12/1953.
- VII. Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones (AFP), Decreto Legislativo No. 927 del 20 de noviembre de 1996. Publicado en el D.O.No. 243, Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.
- VIII. Ley General de Asociaciones Cooperativas, emitida el 6 de mayo de 1986, por Decreto Legislativo No. 339, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo No. 291 de fecha 14 de mayo de 1986.
- IX. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto Ejecutivo N.º 62, del 20 de agosto de 1986, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 7, Tomo 294, del 13 de enero de 1987.
- X. Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Decreto Ejecutivo N.º 62, del 20 de agosto de 1986, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 7, Tomo 294, del 13 de enero de 1987.

C. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- I. Alfaro, Héctor; Arévalo, Claudia; Martínez, Carolina; Organización del Departamento de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia católica de El Salvador; Universidad de El Salvador, (2016).
- II. Bonilla, Marvin; Peña Jenny y Ramírez, Ruth. Creación y desarrollo de la Unidad de Recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal en el centro español, Asociación de beneficencia en El Salvador, Universidad de El Salvador (2008).
- III. Hernández, Blanca; Henríquez, Ana; Vásquez Ana; Organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos para fortalecer la administración en la empresa Internacional de Repuestos S.A DE C.V, ubicada en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad; Universidad de El Salvador, (2018).
- IV. Karla Ramírez (2013). “Plan estratégico para la gestión administrativa de la asociación Cooperativa de ahorro, crédito y aprovisionamiento y comercialización de abejas productoras de Suchitoto de R.L (ACOMAP DE R.L), municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador.
- V. Villacorta, Miriam y Moreno, Julia. “Factores limitantes al desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito de El Salvador. Caso FEDECACES. Período 2001-2007”, Universidad de El Salvador, (2009).

D. SITIOS WEB

- I. http://coopfelafevi.com/images/publicaciones/documentos_institucionales/Historia-del-Cooperativismo.pdf.
- II. http://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=1722. Consultado el 04 de Julio de 2022.

E. OTRAS FUENTES

- I. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Legislación laboral y Seguridad Social. [En línea]. Bogotá D.C, (Colombia): Diario Oficial, 1998. Disponible desde: <http://legislacionlaboral.pdf>.
- II. Estatutos de ACAPRODUSCA, DE R.L. Acta No.18 de fecha 08 de julio de 2016.
- III. Memoria de labores ACAPRODUSCA DE R.L 2022.
- IV. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; Origen y Desarrollo de la Administración, 2007.

ANEXOS

ANEXO 1

**Cuestionario dirigido a empleados de la
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito,
Aprovisionamiento y Comercialización de
productores de Cuscatlán y Cabañas, de
responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de
R.L.”**



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



Cuestionario dirigido a los empleados de la Asociación Cooperativa de ahorro, crédito, aprovisionamiento y comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L”.

Buen día, reciba un cordial saludo, somos estudiantes Egresadas de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas referentes a la Organización del Departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de ahorro, crédito, aprovisionamiento y comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L”. La información que se recolectará es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

Objetivo: Recopilar información que permita conocer la situación actual ante la falta de la Unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva, marcando con una “X” la casilla que corresponde a su respuesta.

I. Datos Generales

Género: Femenino _____ Masculino _____

Puesto que desempeña: _____

Nivel de estudios:

Universitario _____ Técnico _____ Bachiller _____ Otro (especifique) _____

Tiempo de trabajar en ACAPRODUSCA DE R.L:

Menos de 1 año ____ De 1 año a 3 años ____ De 4 años a 6 años ____ 7 años o más ____

II. Datos de contenido

1. ¿Considera importante la organización formal de la Unidad de Recursos Humanos?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Objetivo: Conocer la relevancia que le dan los empleados a la organización de la unidad de Recursos Humanos en la Asociación.

2. ¿Conoce usted la filosofía de la Asociación: “Misión, Visión, Valores”?

Sí _____ No _____

Objetivo: Identificar si los empleados cumplen sus funciones basándose en la filosofía de la Asociación

3. ¿Qué Unidad se encarga de realizar las funciones de la Unidad de Recursos Humanos?

Explique _____

Objetivo: Conocer cuál Unidad desempeña el cargo de la unidad de Recursos Humanos.

4. ¿Conoce usted quién es el encargado del reclutamiento y selección del nuevo personal?

Sí _____ No _____

Especifique quién es el encargado

Objetivo: Identificar el grado de importancia que le dan los empleados a conocer quién es la persona que realiza las funciones de reclutamiento y selección del nuevo personal.

5. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron en su proceso de selección?

Examen Psicométricos _____ Entrevista _____

Pruebas de Conocimiento _____ Examen Psicológico _____

Ninguno _____ Otro (Especifique) _____

Objetivo: Conocer si en el proceso de selección realizan diversas pruebas al contratar a nuevo personal

6. ¿Al ingresar a ACAPRODUSCA de R.L. se le brindó inducción?

Sí _____ No _____

Objetivo: Detectar si al nuevo personal se le brinda inducción al ingresar a la Asociación Cooperativa.

7. ¿Quién le brindó la inducción?

Gerente _____ Personal Administrativo _____

Otro (Especifique) _____

Objetivo: Determinar quién es el encargado de realizar el proceso de inducción.

8. ¿Al ingresar a ACAPRODUSCA de R.L le dieron a conocer los objetivos de la Asociación?

Sí _____ No _____

Objetivo: Investigar si los empleados conocen cuáles son los objetivos que persigue la asociación.

9. ¿Al ser contratado se le brindó un manual o una hoja técnica de las actividades correspondientes al puesto de trabajo que desempeñaría en ACAPRODUSCA de R.L.?

Sí _____ No _____

Objetivo: Conocer si en la Asociación se le proporciona al personal recién contratado, un detalle escrito de las actividades que desempeñará.

10. ¿Considera importante que se le brinde un manual o una hoja técnica donde se le expliquen sus funciones?

Sí _____ No _____

Objetivo: Investigar el grado de importancia que tiene para el personal de la Asociación que se le proporcione un documento que contenga las funciones que le corresponden.

11. ¿Sabe usted si se cuentan con programas establecidos de capacitación del personal?

Sí _____ No _____

Objetivo: Conocer si en la Asociación tienen programas establecidos para capacitar al personal.

12. ¿Ha recibido capacitaciones?

Sí _____ No _____

Objetivo: Indagar si se llevan a cabo capacitaciones para el personal de la Asociación.

13. ¿Con qué frecuencia realizan evaluación del desempeño en la Asociación?

Una vez al año _____ dos veces al año _____ Nunca _____

Objetivo: Determinar con que frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño en la Asociación.

14. Cuando ingresó a laborar a la Asociación, ¿Cuáles manuales le facilitaron?

De Bienvenida _____ Descripción de puestos _____

De procedimientos _____ De organización _____

Todos los anteriores _____ Ninguno _____

Otro (Especifique) _____

Objetivo: Conocer cuáles son los manuales administrativos que la Asociación proporciona a los empleados.

15. ¿Recibe algún tipo de incentivo adicional a su salario?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

Objetivo: Investigar si la Asociación proporciona incentivos para motivar al personal.

16. Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, no responda a esta pregunta

¿Especifique qué tipo de incentivo recibe?

Objetivo: Conocer los tipos de incentivos que proporciona la Asociación a sus empleados.

17. ¿Conoce las normas de seguridad, convivencia y vestimenta de la Asociación?

Sí _____ No _____

Objetivo: Investigar si el personal conoce las normas de seguridad, convivencia y vestimenta de la Asociación.

18. ¿Qué tipo de beneficios obtiene como personal de la Asociación? Aparte de sus prestaciones legales (ISSS y AFP)

Especifique _____

Objetivo: Conocer si el personal de la Asociación obtiene otros beneficios además de los que legalmente le corresponden.

19. ¿Conoce usted si la Asociación tiene procesos para la realización de ascensos?

Sí _____ No _____

Objetivo: Indagar si la Asociación cuenta con procesos establecidos para poder realizar ascensos al personal.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha : _____

Encuestador: _____

ANEXO 2

**Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los
empleados de la Asociación Cooperativa de
Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y
Comercialización de productores de Cuscatlán y
Cabañas, de responsabilidad limitada
“ACAPRODUSCA de R.L.”**

I. DATOS GENERALES

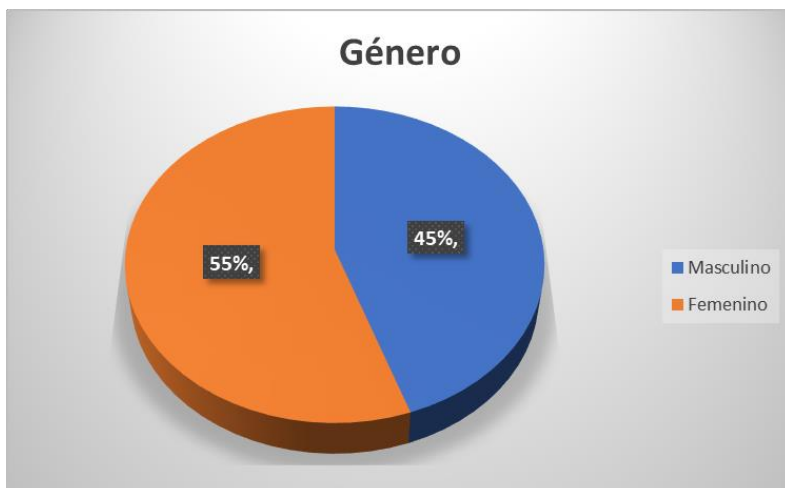
A) Género

Objetivo: conocer la cantidad de trabajadores por género en la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 1. Género

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Masculino	25	45%
Femenino	31	55%
Total	56	100%

Gráfico N° 1. Género



Interpretación: Se determinó que en la Asociación Cooperativa se ofrecen iguales oportunidades laborales tanto a mujeres como hombres ya que lo que se requiere es la experiencia y la capacidad que posee la persona para ingresar a la Cooperativa, sin embargo, se logra apreciar que hay más personal laborando del género masculino.

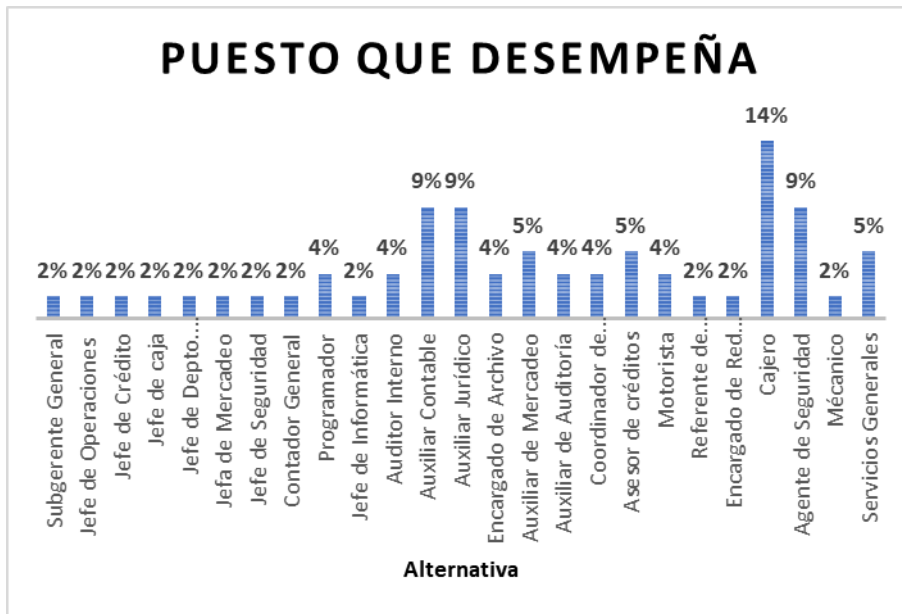
B) Puesto que desempeña

Objetivo: Identificar el área de trabajo que desempeña cada uno de los empleados dentro de la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 2. Puesto que desempeña

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Subgerente General	1	2%
Jefe de Operaciones	1	2%
Jefe de Crédito	1	2%
Jefe de caja	1	2%
Jefe de Depto. Jurídico	1	2%
Jefa de Mercadeo	1	2%
Jefe de Seguridad	1	2%
Contador General	1	2%
Programador	2	4%
Jefe de Informática	1	2%
Auditor Interno	2	4%
Auxiliar Contable	5	9%
Auxiliar Jurídico	5	9%
Encargado de Archivo	2	4%
Auxiliar de Mercadeo	3	5%
Auxiliar de Auditoria	2	4%
Coordinador de Proyectos	2	4%
Asesor de créditos	3	5%
Motorista	2	4%
Referente de Remesas	1	2%
Encargado de Red Activa	1	2%
Cajero	8	14%
Agente de Seguridad	5	9%
Mécanico	1	2%
Servicios Generales	3	5%
Total	56	100%

Gráfico N° 2. Puesto que desempeña



Interpretación: se logró conocer la distribución del personal en los diferentes cargos que hay en la Asociación Cooperativa la cual se dedica al ahorro y crédito por lo que se puede observar que el mayor número se concentra en los cajeros quienes tienen la labor de recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, así también cancelación de pagos que correspondan a través de la caja.

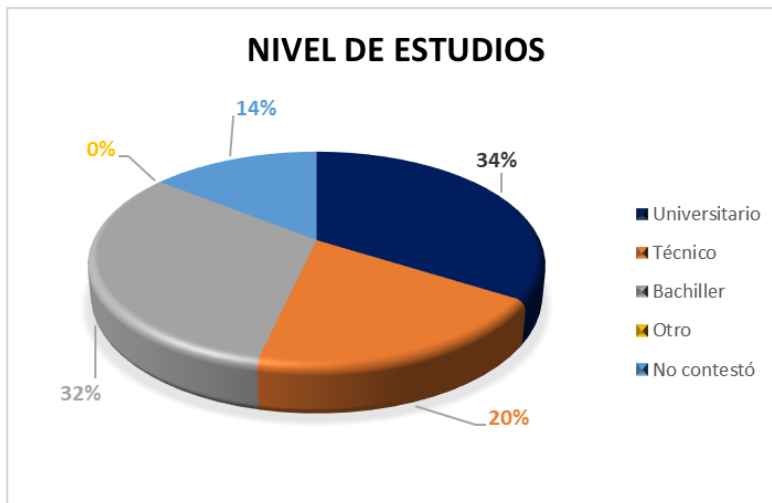
C) Nivel de estudio

Objetivo: Conocer el grado de preparación académica que poseen los empleados de la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 3. Nivel de estudio

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Universitario	19	34%
Técnico	11	20%
Bachiller	18	32%
Otro	0	0%
No contestó	8	14%
Total	56	100%

Gráfico N° 3. Nivel de estudio



Interpretación: Se puede observar que el nivel de estudio de universidad y bachiller están en un rango similar, lo que muestra que para ejercer los cargos lo que se busca es que el personal esté bien calificado y preparado para poder desempeñar a pesar que la persona no cuente con estudios universitarios.

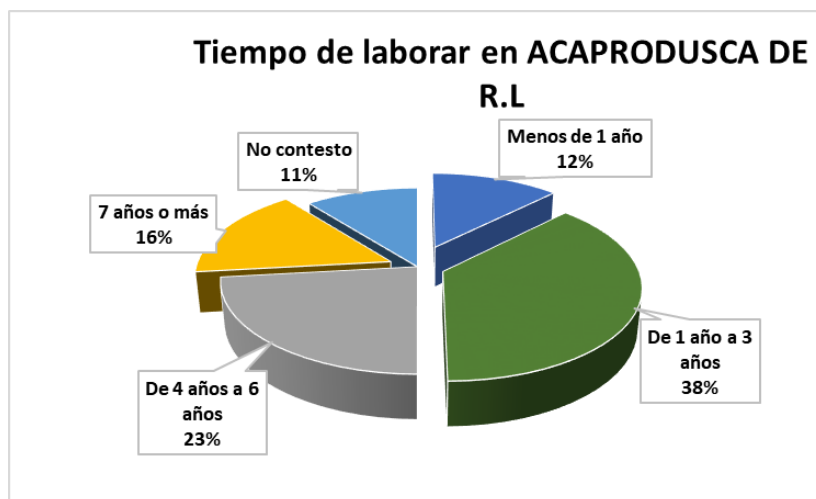
A) Tiempo de laborar en ACAPRODUSCA DE R.L

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

Tabla N° 4. Tiempo de laborar

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Menos de 1 año	7	13%
De 1 año a 3 años	21	38%
De 4 años a 6 años	13	23%
7 años o más	9	16%
No contestó	6	11%
Total	56	100%

Gráfico N° 4. Tiempo de laborar



Interpretación: Se logra identificar que la permanencia de los empleados en la Asociación Cooperativa es de 3 años lo que muestra que no es estable ya que es poca cantidad de empleados que tiene 7 años o más laborando en dicha Asociación, a lo cual puede que no haya oportunidades de crecimiento laboral.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Considera importante la organización formal de la Unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer la relevancia que le dan los empleados a la organización de la unidad de Recursos Humanos en la Asociación.

Tabla N° 5. Pregunta 1

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	56	100%
No	0	0%
Total	56	100%

Gráfico N° 5. Pregunta 1



Interpretación: Se logró constatar que para todos los empleados es necesaria e importante que exista una Unidad de Recursos Humanos ya que esta unidad generaría beneficios con relación a las necesidades de los empleados, además esto podría mejorar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal; brindando así un mayor control y organización de la Asociación Cooperativa y así poder lograr los objetivos organizacionales de una mejor manera.

2. ¿Conoce usted la filosofía de la Asociación: “Misión, Visión, Valores”?

Objetivo: Identificar si los empleados cumplen sus funciones basándose en la filosofía de la Asociación

Tabla N° 6. Pregunta 2

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	55	98%
No	1	2%
Total	56	100%

Gráfico N° 6. Pregunta 2



Interpretación: Se muestra que la mayoría de los empleados, tienen conocimiento de la filosofía de la Asociación, esto debido a que se interesan por conocer sobre la organización, así también tener dicho conocimiento permite enfocarse en los objetivos institucionales para cumplirlos y sobre todo respetando todo proceso por medio de los valores institucionales.

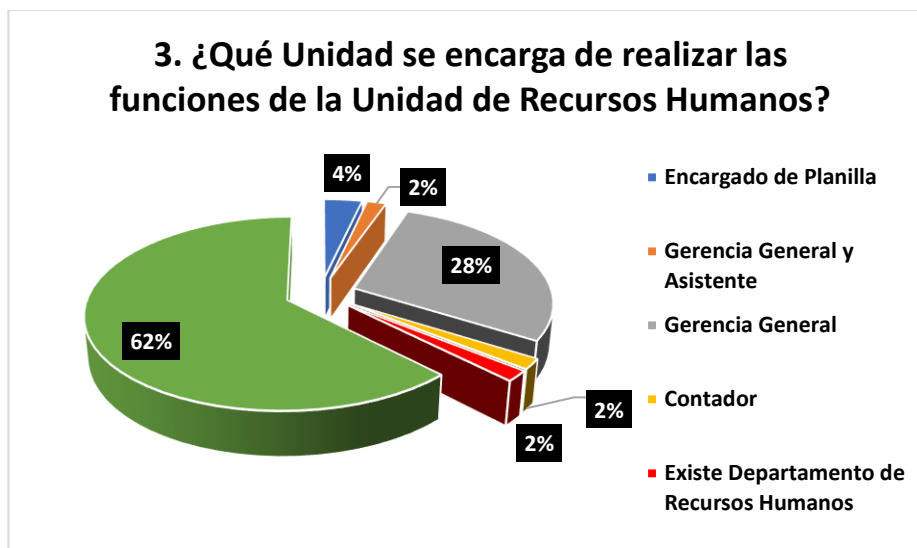
3. ¿Qué Unidad se encarga de realizar las funciones de la Unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer cuál Unidad desempeña el cargo de la unidad de Recursos Humanos.

Tabla N° 7. Pregunta 3

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Encargado de Planilla	2	4%
Gerencia General y Asistente	1	2%
Gerencia General	16	29%
Contador	1	2%
Existe Departamento de Recursos Humanos	1	2%
No contestó	35	63%
Total	56	100%

Gráfico N° 7. Pregunta 3



Interpretación: De acuerdo a la información obtenida quien se encarga de realizar las funciones de la Unidad de Recursos Humanos es la Gerencia General y se puede observar que la mayoría de los empleados no contestó esta pregunta pudiendo ser por falta de conocimiento y organización, lo que corrobora que no existe una Unidad como tal.

4. ¿Conoce usted quién es el encargado del reclutamiento y selección del nuevo personal?

Objetivo: Identificar el grado de importancia que le dan los empleados a conocer quién es la persona que realiza las funciones de reclutamiento y selección del nuevo personal.

Tabla N° 8. Pregunta 4

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	52	93%
No	3	5%
No Contestó	1	2%
Total	56	100%

Gráfico N° 8. Pregunta 4



Interpretación: Se identificó que la mayoría de los empleados sí conoce quién es el encargado del reclutamiento y selección del personal con un valor del 93%, pero existe una minoría que actualmente no tiene conocimiento de quién es el responsable de llevar a cabo ese proceso.

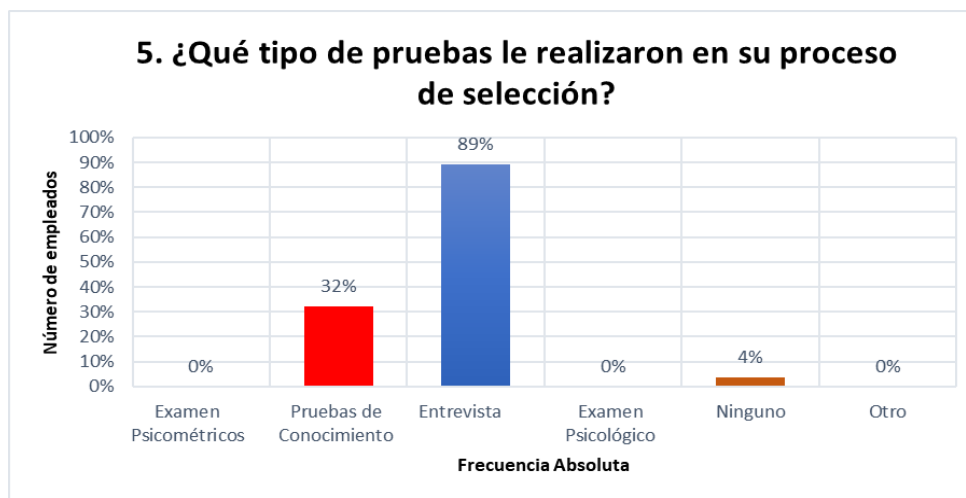
5. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron en su proceso de selección?

Objetivo: Conocer si en el proceso de selección realizan diversas pruebas al contratar a nuevo personal

Tabla N° 9. Pregunta 5

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Examen Psicométricos	0	0%
Pruebas de Conocimiento	18	32%
Entrevista	50	89%
Examen Psicológico	0	0%
Ninguno	2	4%
Otro	0	0%

Gráfico N° 9. Pregunta 5



Interpretación: La mayor parte de los trabajadores manifestó que el tipo de prueba que le realizaron en su proceso de selección fue la entrevista, en segundo lugar, se posicionan las pruebas de conocimiento y únicamente el 4 % respondió que no le realizaron ninguna prueba para seleccionarlo, lo que muestra que para el proceso de selección solo se realiza entrevista y pruebas de conocimiento para poder ingresar a laborar a la Asociación.

6. ¿Al ingresar a ACAPRODUSCA de R.L. se le brindó inducción?

Objetivo: Detectar si al nuevo personal se le brinda inducción al ingresar a la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 10. Pregunta 6

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	25	45%
No	31	55%
Total	56	100%

Gráfico N° 10. Pregunta 6



Interpretación: Más de la mitad del total de trabajadores respondió que al ingresar a la Asociación no se le brindó inducción el cual fue un 55%, esto significa que a la mayoría no se le realizó un proceso de inducción en el cual se le orientara a formar parte de dicha Asociación y un 45% restante manifestó si haber recibido inducción antes de iniciar sus labores.

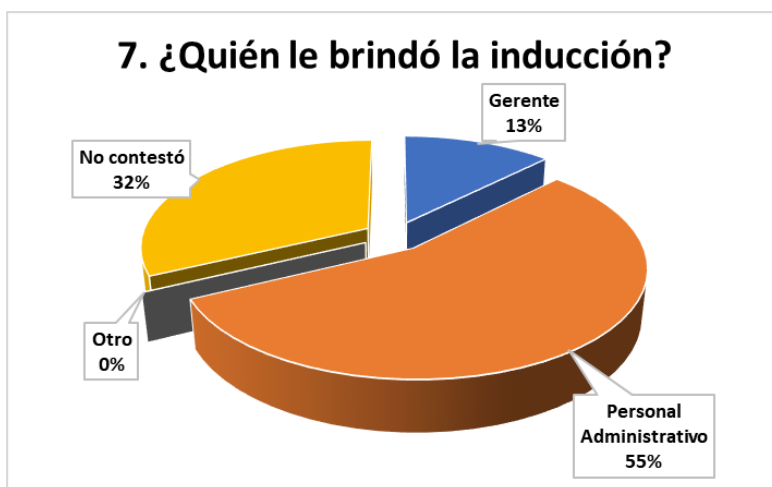
7. ¿Quién le brindó la inducción?

Objetivo: Determinar quién es el encargado de realizar el proceso de inducción.

Tabla N° 11. Pregunta 7

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Gerente	7	13%
Personal Administrativo	31	55%
Otro	0	0%
No contestó	18	32%
Total	56	100%

Gráfico N° 11. Pregunta 7



Interpretación: El 55% de los trabajadores respondió que el personal administrativo fue quien les brindó inducción tras ser contratado, y un 13% dice haber recibido este proceso por el Gerente General; es decir que un 68% de los empleados corroboran haber recibido inducción, por lo cual cabe la posibilidad que parte del personal no comprendiera la pregunta ya que en la pregunta anterior un 45% dijo que si recibió inducción por lo que un 23% marcó respuesta sin haberla comprendido.

8. ¿Al ingresar a ACAPRODUSCA de R.L le dieron a conocer los objetivos de la Asociación?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen cuáles son los objetivos que persigue la asociación.

Tabla N° 12. Pregunta 8

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	28	50%
No	28	50%
Total	56	100%

Gráfico N° 12. Pregunta 8



Interpretación: A la mitad de los trabajadores sí se les dio a conocer los objetivos de la Asociación, pero la otra mitad afirmó que no se los dieron a conocer, evidenciando que el 50 % del personal ingresó sin tener una idea de los objetivos que la Asociación persigue y que como trabajador debía tratar de cumplir.

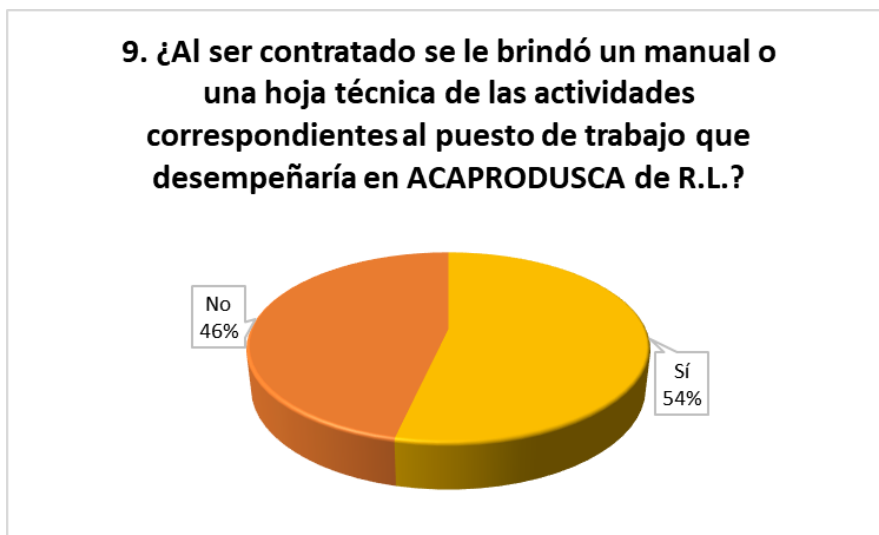
9. ¿Al ser contratado se le brindó un manual o una hoja técnica de las actividades correspondientes al puesto de trabajo que desempeñaría en ACAPRODUSCA de R.L.?

Objetivo: Conocer si en la Asociación se le proporciona al personal recién contratado, un detalle escrito de las actividades que desempeñará.

Tabla N° 13. Pregunta 9

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	30	54%
No	26	46%
Total	56	100%

Gráfico N° 13. Pregunta 9



Interpretación: Un poco más de la mitad del personal manifestó que tras ser contratado sí se le proporcionó un manual u hoja técnica donde le detallaban las actividades que le correspondía cumplir en su puesto de trabajo, sin embargo, una cantidad significativa de trabajadores manifestó que no recibió ningún documento con el detalle de esas actividades. Quiere decir que muchos de los trabajadores iniciaron labores sin conocer todas las actividades que debía llevar a cabo en su puesto.

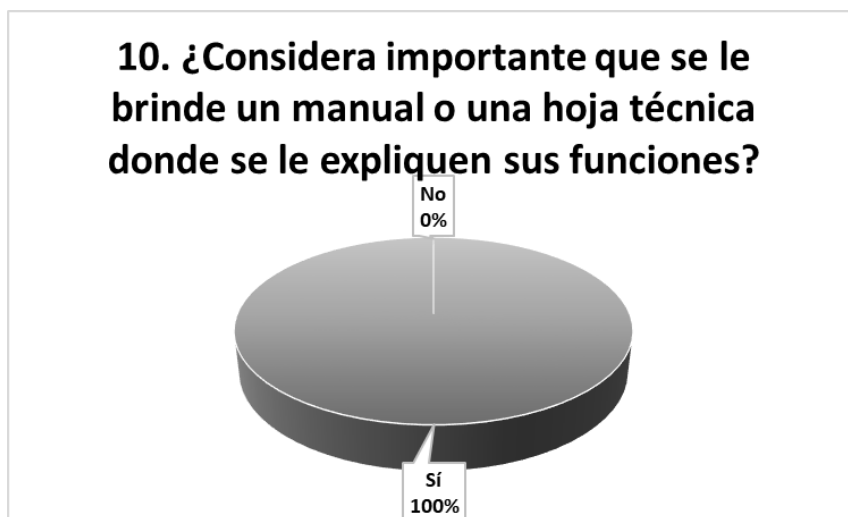
10. ¿Considera importante que se le brinde un manual o una hoja técnica donde se le expliquen sus funciones?

Objetivo: Investigar el grado de importancia que tiene para el personal de la Asociación que se le proporcione un documento que contenga las funciones que le corresponden.

Tabla N° 14. Pregunta 10

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	56	100%
No	0	0%
Total	56	100%

Gráfico N° 14. Pregunta 10



Interpretación: Todo el personal de la Asociación considera importante que a cada trabajador se le brinde un manual u hoja técnica donde se le explique cuáles son sus funciones y con esto el trabajador esté informado y que tenga claro qué funciones le corresponden.

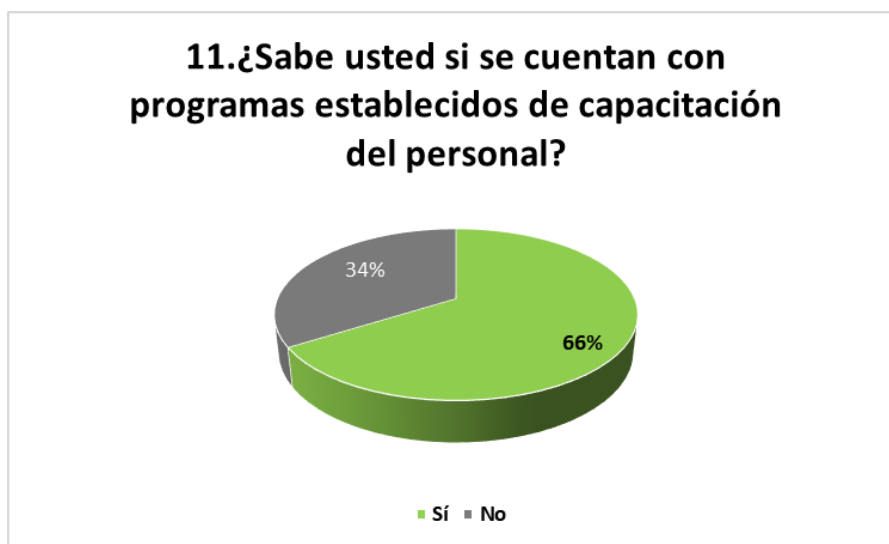
11. ¿Sabe usted si se cuentan con programas establecidos de capacitación del personal?

Objetivo: Conocer si en la Asociación tienen programas establecidos para capacitar al personal.

Tabla N° 15. Pregunta 11

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	37	66%
No	19	34%
Total	56	100%

Gráfico N° 15. Pregunta 11



Interpretación: El 66% de los trabajadores sabe que sí se cuentan con programas de capacitación del personal lo cual significa que la Asociación debe darle a conocer al personal que sí se cuenta con dichos programas, ya que el 34% respondió que no sabía de su existencia y este porcentaje representa un número significativo de trabajadores.

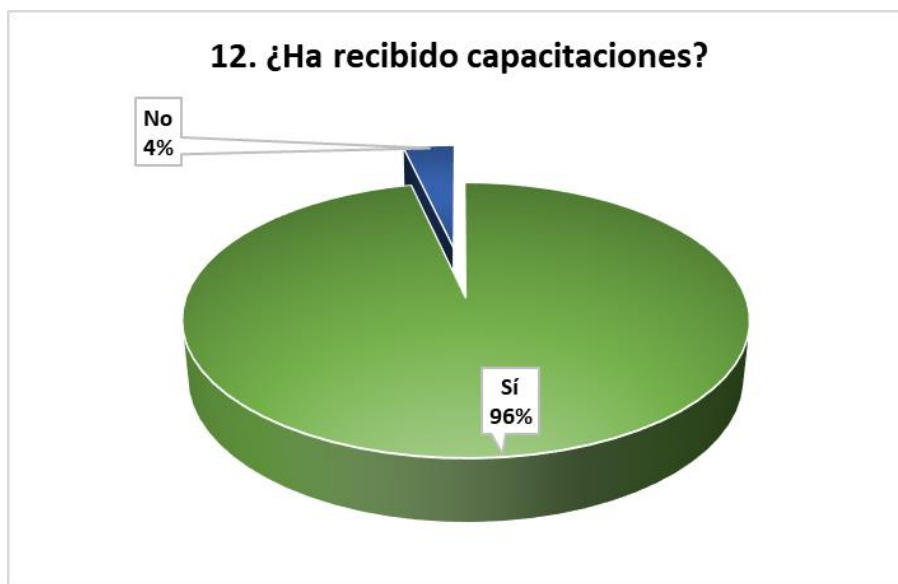
12. ¿Ha recibido capacitaciones?

Objetivo: Indagar si se llevan a cabo capacitaciones para el personal de la Asociación.

Tabla N° 16. Pregunta 12

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	54	96%
No	2	4%
Total	56	100%

Gráfico N° 16. Pregunta 12



Interpretación: Según la opinión de los empleados, la mayor parte expresa haber recibido capacitaciones relacionadas con sus puestos de trabajo, lo cual permite que la persona obtenga conocimientos que ayuden a mejorar su desempeño, mientras que un porcentaje mínimo manifiesta que en el tiempo de laborar para ACAPRODSCA DE R.L. no han recibido capacitaciones.

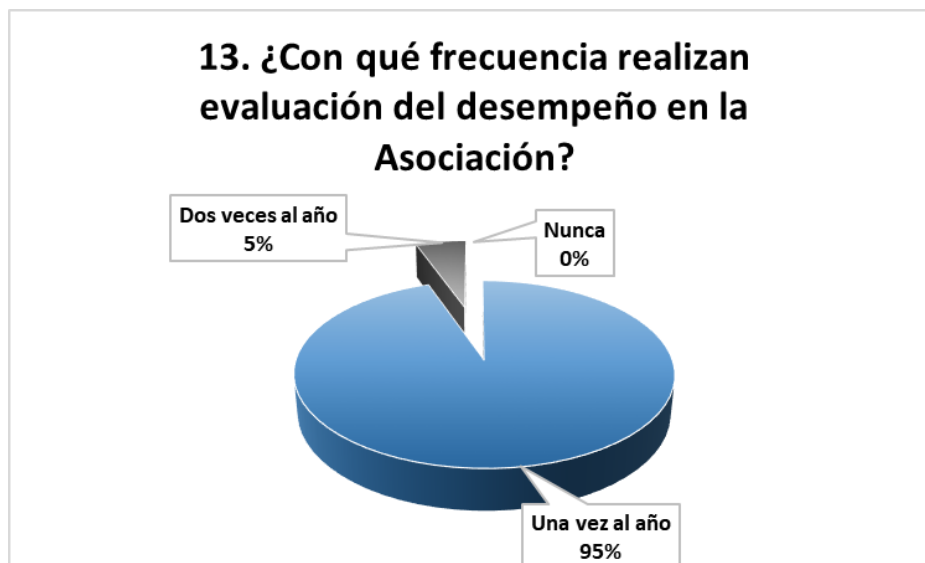
13. ¿Con qué frecuencia realizan evaluación del desempeño en la Asociación?

Objetivo: Determinar con qué frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño en la Asociación.

Tabla N° 17. Pregunta 13

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Una vez al año	53	95%
Dos veces al año	3	5%
Nunca	0	0%
Total	56	100%

Gráfico N° 17. Pregunta 13



Interpretación: El 95% de los empleados expresan que la Asociación realiza evaluaciones del desempeño al personal una vez al año; esta evaluación ayuda a todos los empleados a mejorar el rendimiento, habilidades, capacidades y desarrollo en los cargos que desempeñan.

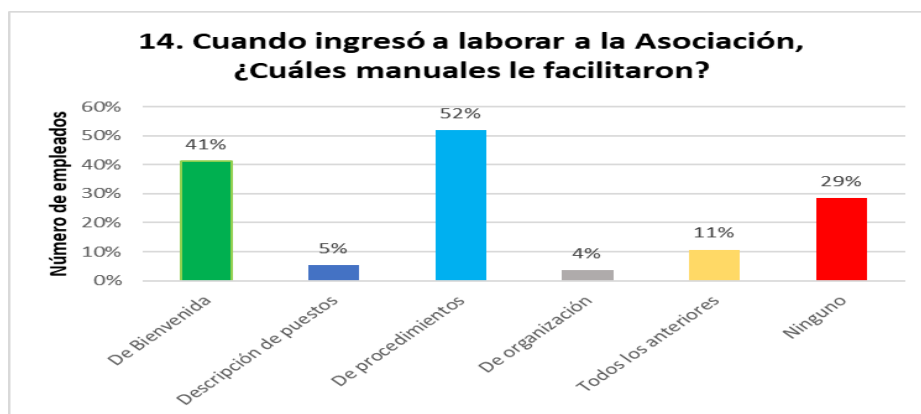
14. Cuando ingresó a laborar a la Asociación, ¿Cuáles manuales le facilitaron?

Objetivo: Conocer cuáles son los manuales administrativos que la Asociación proporciona a los empleados.

Tabla N° 18. Pregunta 14

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
De Bienvenida	23	41%
Descripción de puestos	3	5%
De procedimientos	29	52%
De organización	2	4%
Todos los anteriores	6	11%
Ninguno	16	29%

Gráfico N° 18. Pregunta 14



Interpretación: De la totalidad de empleados encuestados, solo el 11% afirman que al momento de ingresar a laborar en la Asociación Cooperativa se les proporcionó todos los manuales enlistados anteriormente (de Bienvenida, Descripción de Puestos, de Procedimientos y de Organización), y solo el 5% de ellos aseguran se les brindó el manual de descripción de puestos, con estos resultados obtenidos se logró determinar que la mayoría de empleados desconocen cuántos y cuáles son manuales con los que cuenta la Asociación.

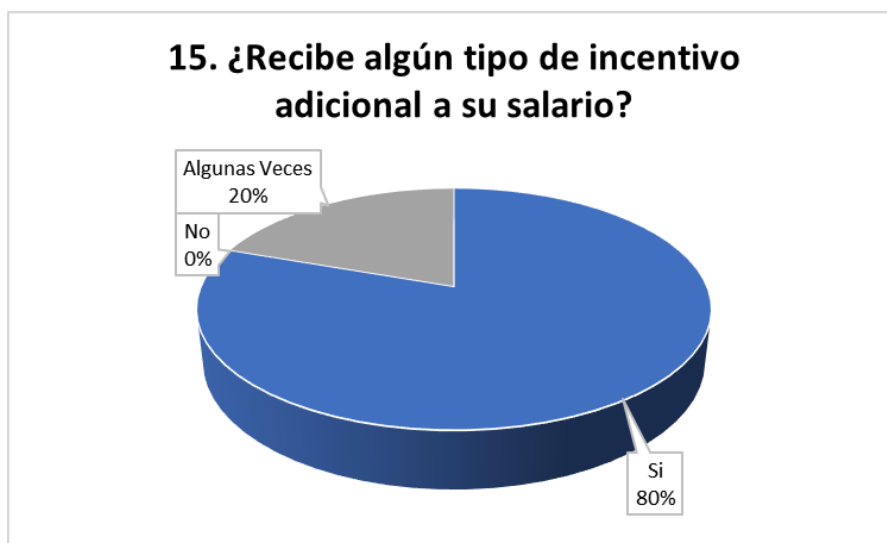
15. ¿Recibe algún tipo de incentivo adicional a su salario?

Objetivo: Investigar si la Asociación proporciona incentivos para motivar al personal.

Tabla N° 19. Pregunta 15

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	45	80%
No	0	0%
Algunas Veces	11	20%
Total	56	100%

Gráfico N° 19. Pregunta 15



Interpretación: La mayoría de empleados de la Asociación Cooperativa afirman que reciben algún tipo de incentivo adicional a su salario, pero un número considerable expresa que estos incentivos los reciben solo algunas veces, dejando en evidencia que los incentivos que la asociación proporciona no son suficientes para mantener motivados a todos sus trabajadores.

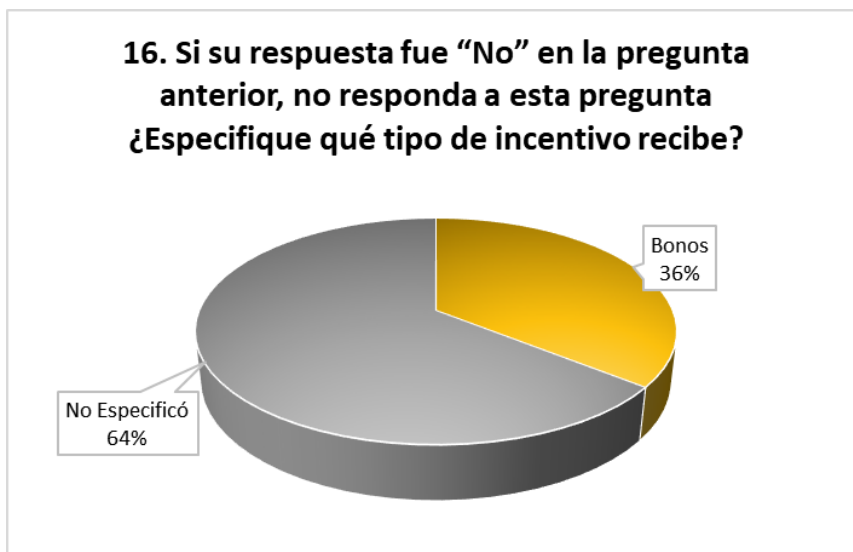
16. Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, no responda a esta pregunta
¿Especifique qué tipo de incentivo recibe?

Objetivo: Conocer los tipos de incentivos que proporciona la Asociación a sus empleados.

Tabla N° 20. Pregunta 16

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Bonos	20	36%
No Especificó	36	64%
Total	56	100%

Gráfico N° 20. Pregunta 16



Interpretación: Ante esta interrogante, más de la mitad de los empleados no especificó qué tipo de incentivo adicional a su salario recibe, y solo el 36% asegura que el tipo de incentivo que reciben son bonos. Estos resultados ponen en duda que actualmente la mayoría de empleados reciban algún tipo de incentivo adicional a su salario, y de ser así, estos no son capaces de identificarlos.

17. ¿Conoce las normas de seguridad, convivencia y vestimenta de la Asociación?

Objetivo: Investigar si el personal conoce las normas de seguridad, convivencia y vestimenta de la Asociación.

Tabla N° 21. Pregunta 17

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	53	95%
No	3	5%
Total	56	100%

Gráfico N° 21. Pregunta 17



Interpretación: La mayoría de los empleados de ACAPRODUSCA DE R.L. aseguran conocer cuáles son las normas de seguridad, convivencia y vestimenta, y un número muy pequeño de encuestados manifiesta desconocerlas. Los resultados anteriores reflejan que la Asociación Cooperativa cuenta con las normas mencionadas anteriormente, y, además, que la mayoría de empleados conocen las disposiciones que rigen su comportamiento y vestimenta dentro de dicha Asociación.

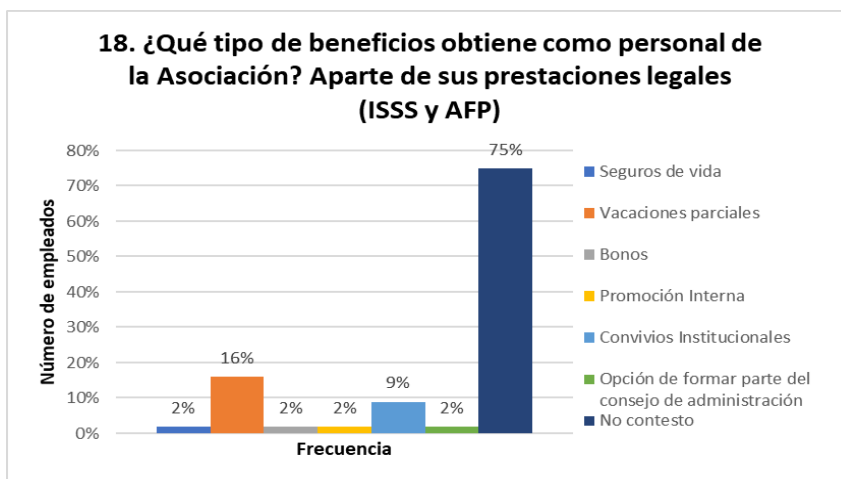
18. ¿Qué tipo de beneficios obtiene como personal de la Asociación? Aparte de sus prestaciones legales (ISSS y AFP)

Objetivo: Conocer si el personal de la Asociación obtiene otros beneficios además de los que legalmente le corresponden.

Tabla N° 22. Pregunta 18

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Seguros de vida	1	2%
Vacaciones parciales	9	16%
Bonos	1	2%
Promoción Interna	1	2%
Convivios Institucionales	5	9%
Opción de formar parte del consejo de administración	1	2%
No contesto	42	75%

Gráfico N° 22. Pregunta 18



Interpretación: Según los resultados obtenidos, la mayoría de encuestados decidió no responder a la interrogante, mientras que dentro de los beneficios que algunos mencionaron se encuentran: vacaciones parciales, convivios institucionales, seguros de vida, bonos, promoción interna y la opción de participar en el Consejo de Administración.

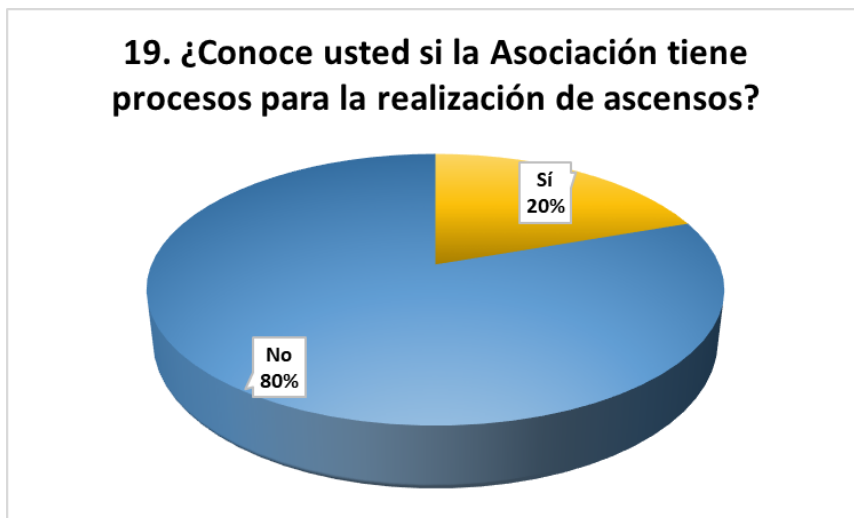
19. ¿Conoce usted si la Asociación tiene procesos para la realización de ascensos?

Objetivo: Indagar si la Asociación cuenta con procesos establecidos para poder realizar ascensos al personal.

Tabla N° 23. Pregunta 19

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	11	20%
No	45	80%
Total	56	100%

Gráfico N° 23. Pregunta 19



Interpretación: Respecto a esta pregunta la mayoría del personal encuestado mencionó que desconocen si la Asociación cuenta con procesos para la realización de ascensos, mientras que una minoría manifestó que sí conoce sobre la existencia de dichos procesos. Entonces, la mayoría de empleados desconoce los requisitos y pasos a seguir para participar en los procesos de ascensos dentro de la Asociación.

ANEXO 3

**Guía de entrevista dirigida a: Gerente General de
la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito,
Aprovisionamiento y Comercialización de
productores de Cuscatlán y Cabañas, de
responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de
R.L.”**

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO,
APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTORES DE
CUSCATLÁN Y CABAÑAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
“ACAPRODUSCA DE R.L”.**

Buen día, reciba un cordial saludo, somos estudiantes Egresadas de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas referentes a la Organización del Departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Productores de Cuscatlán y Cabañas, de Responsabilidad Limitada “ACAPRODUSCA de R.L”. La información que se recolectará es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

Objetivo: Recopilar información que permita conocer la situación actual ante la falta de la Unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y de acuerdo a su percepción de la situación actual.

I. Datos de contenido

1. ¿Considera necesario la organización de la Unidad de Recursos Humanos en “ACAPRODUSCA de R.L.”? ¿Por qué?
2. ¿Quién es el encargado de realizar la función de jefe de recursos humanos actualmente?
3. ¿Quién es el responsable de realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación dentro de la Asociación Cooperativa?
4. ¿Qué tipo de reclutamiento llevan a cabo para cubrir los puestos vacantes dentro de “ACAPRODUSCA de R.L.”?
5. ¿Qué tipo de pruebas le realizan al postulante en su proceso de selección?
6. ¿Qué tipo de medios utilizan para el proceso de reclutamiento?

7. ¿Cuáles son los manuales administrativos que se utilizan en la Asociación?
8. ¿Se dan a conocer los manuales de Bienvenida, Organización, Análisis y Descripción de Puestos a los empleados en el proceso de inducción?
9. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de inducción?
10. ¿Se realizan capacitaciones al personal de la Asociación Cooperativa?
11. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las capacitaciones al personal?
12. ¿Qué tipo de capacitaciones se realizan al personal de la Asociación Cooperativa?
13. ¿Cuáles son los programas establecidos para capacitaciones?
14. ¿Quién se encarga de capacitar al personal?
15. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para llevar a cabo ascensos en la Asociación Cooperativa?
16. ¿La Asociación cuenta con un mecanismo de control del personal que le permita detectar fallas? ¿Cuál es ese mecanismo?
17. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?
18. ¿Quién se encarga de realizar la evaluación de desempeño?
19. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño al personal de la Asociación Cooperativa?

ANEXO 4

Resultados de la entrevista dirigida a: Gerente General de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de R.L.”

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO,
APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTORES DE
CUSCATLÁN Y CABAÑAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
“ACAPRODUSCA DE R.L”.**

Buen día, reciba un cordial saludo, somos estudiantes Egresadas de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas referentes a la Organización del Departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Productores de Cuscatlán y Cabañas, de Responsabilidad Limitada “ACAPRODUSCA de R.L”. La información que se recolectará es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

Objetivo: Recopilar información que permita conocer la situación actual ante la falta de la Unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y de acuerdo a su percepción de la situación actual.

I. Datos de contenido

- 1. ¿Considera necesario la organización de la Unidad de Recursos Humanos en “ACAPRODUSCA de R.L.”? ¿Por qué?**

R/ Sí es importante tener la Unidad de Recursos Humanos debido al crecimiento que está teniendo la Cooperativa, ya que somos más de 111 funcionarios a nivel de toda la Institución.

- 2. ¿Quién es el encargado de realizar la función de jefe de recursos humanos actualmente?**

R/ Gerente General y Auxiliar Contable que es el Encargado de Planilla.

- 3. ¿Quién es el responsable de realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación dentro de la Asociación Cooperativa?**

R/ Gerente General.

4. ¿Qué tipo de reclutamiento llevan a cabo para cubrir los puestos vacantes dentro de “ACAPRODUSCA de R.L.”?

R/ Es interno y externo y se realizan las evaluaciones de acuerdo al puesto que se está aplicando.

5. ¿Qué tipo de pruebas le realizan al postulante en su proceso de selección?

R/ Evaluación de conocimientos para el cargo que se desempeñará.

6. ¿Qué tipo de medios utilizan para el proceso de reclutamiento?

R/ Personas recomendadas, hojas de vida que dejan en ACAPRODUSCA DE R.L

7. ¿Cuáles son los manuales administrativos que se utilizan en la Asociación?

R/ Manual de procesos, manual de funciones o descripción de puestos.

8. ¿Se dan a conocer los manuales de Bienvenida, Organización, Análisis y Descripción de Puestos a los empleados en el proceso de inducción?

R/ Los manuales de proceso y descripción de puestos se dan a conocer cuando ingresan los nuevos funcionarios, manual de bienvenida está en proceso de actualización.

9. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de inducción?

R/Los encargados o jefaturas para el cargo que desempeñaron para cajera (jefe de caja), asesor (asesoría de crédito), referente de operaciones (jefe de caja o atención al cliente).

10. ¿Se realizan capacitaciones al personal de la Asociación Cooperativa?

R/ Se realizan capacitaciones en variedades de tema.

11. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las capacitaciones al personal?

R/ En lo que respecta al año 2022 se han asistido en forma trimestral a capacitaciones.

12. ¿Qué tipo de capacitaciones se realizan al personal de la Asociación Cooperativa?

R/

- Recursos Humanos
- Lavado de dinero y activos
- Principios y valores cooperativos

- Genero

13. ¿Cuáles son los programas establecidos para capacitaciones?

R/ Estamos coordinando con la Fundación Asesores para el Desarrollo para La Formación, dentro del programa de ellos o informe individual también solicitamos capacitaciones específicas como para Directiva.

14. ¿Quién se encarga de capacitar al personal?

R/ Empresa Externa

15. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para llevar a cabo ascensos en la Asociación Cooperativa?

R/ Nivel académico, tiempo de estar laborando en la Institución, responsabilidades, iniciativa, se evalúa, posteriormente se capacita en el área que estará laborando.

16. ¿La Asociación cuenta con un mecanismo de control del personal que le permita detectar fallas? ¿Cuál es ese mecanismo?

R/En el sistema se han creado reportes donde se pueden observar las correcciones que solicitan y llevar una bitácora de los errores y las áreas son cajeros, asesores, contabilidad.

17. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

R/ se realiza una vez al año evaluación 360°

18. ¿Quién se encarga de realizar la evaluación de desempeño?

R/ Las jefaturas inmediatas posteriormente con Gerencia y se informa al consejo de administración.

19. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño al personal de la Asociación Cooperativa?

R/ Por el momento una vez al año.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha : _____

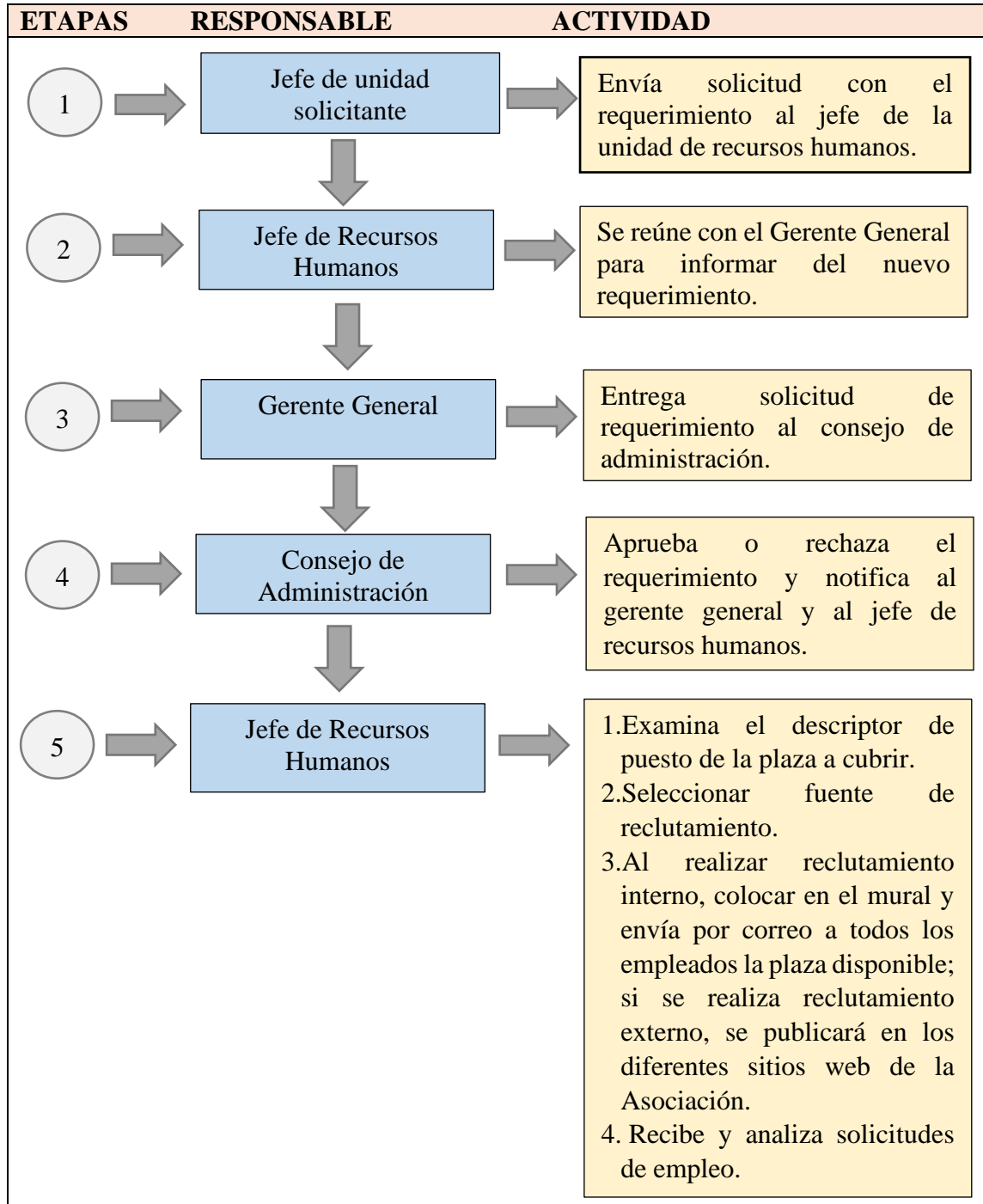
Encuestador: _____

ANEXO 5

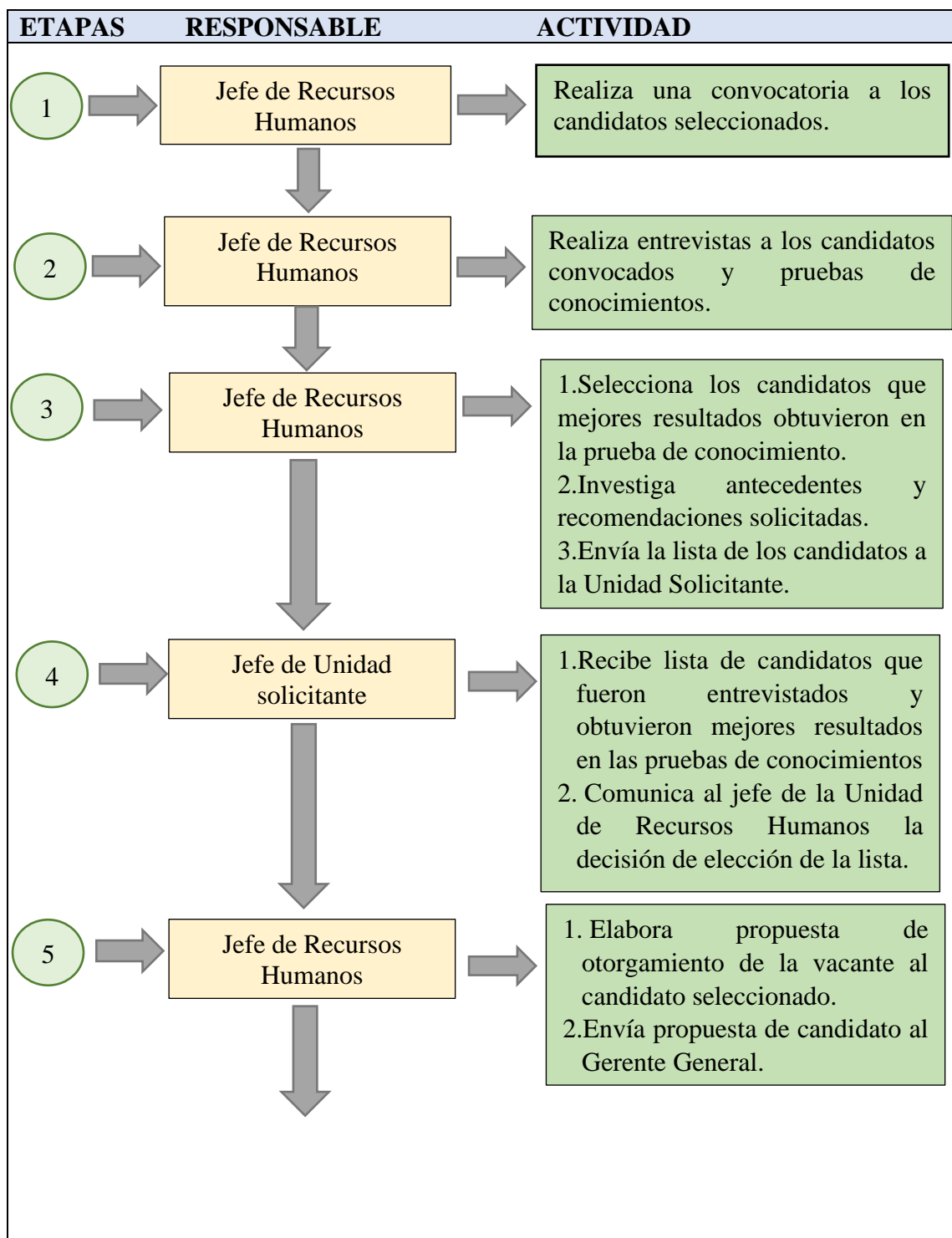
**Procedimiento de reclutamiento,
selección y contratación del personal**

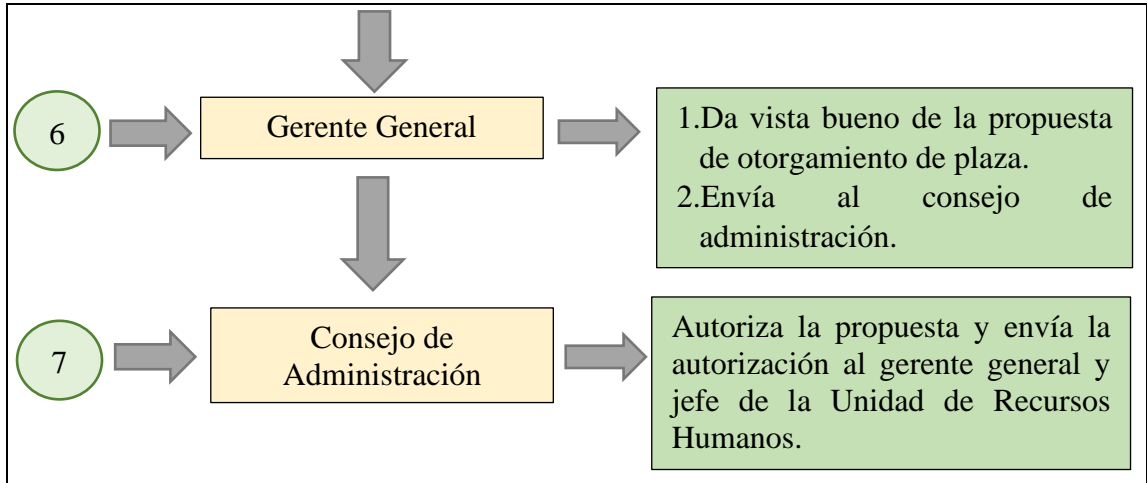
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO

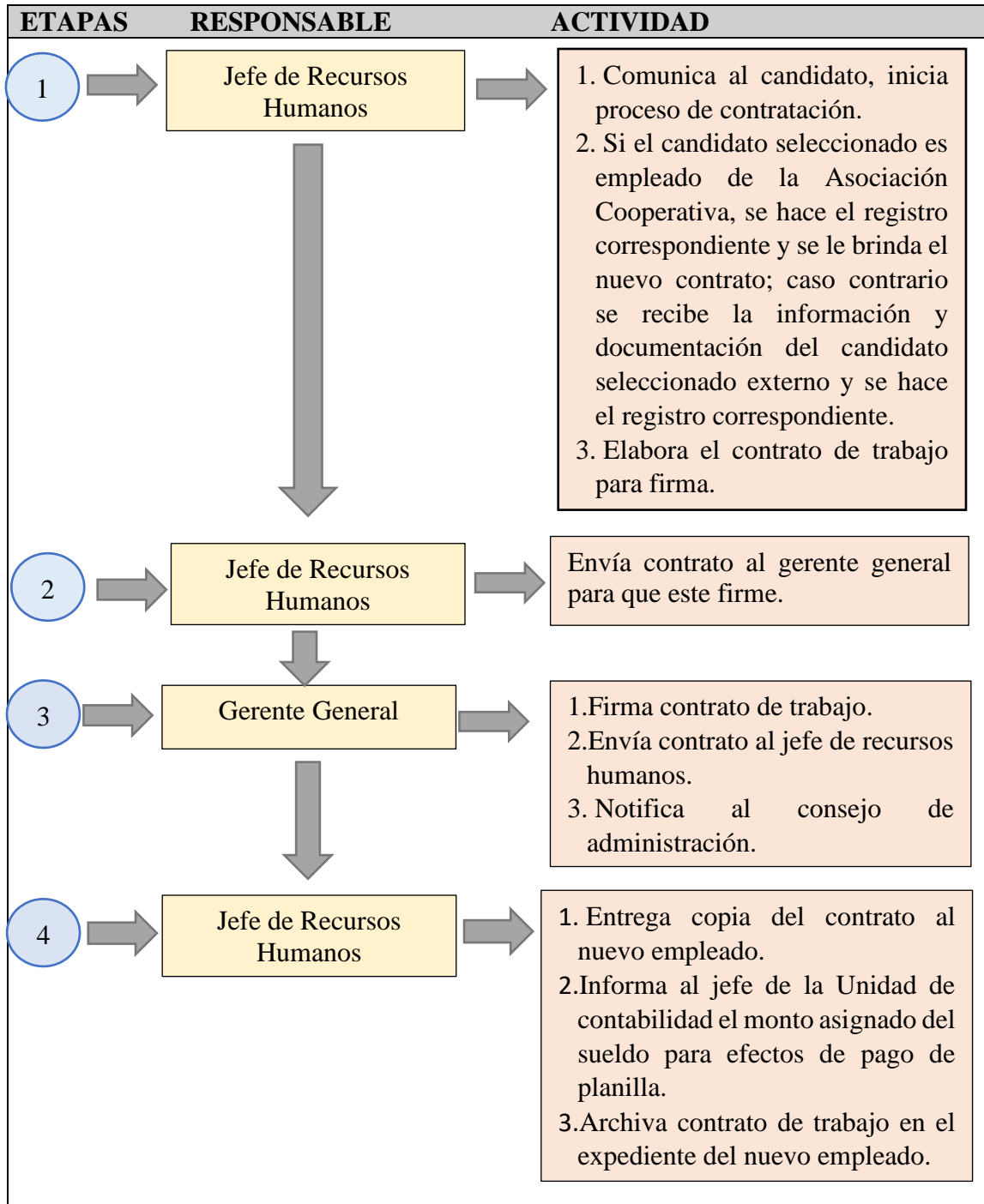


PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN





PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN



ANEXO 6

Manual de Descripción de Puestos



ACAPRODUSCA DE R.L

**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

INTRODUCCIÓN

Este manual es una herramienta técnica para los empleados de la unidad de recursos humanos en el cual se distribuyen las actividades que le corresponden a cada puesto.

El manual contiene para cada puesto una descripción del mismo donde se detalla el nombre del puesto, de dónde depende y a quién supervisa. También contiene una sección donde se detallan los requisitos que debe cumplir la persona que ejercerá ese puesto en los cuales se incluye el grado académico, los conocimientos especiales que requiere el puesto, las competencias que debe tener y la experiencia. Además, se define una descripción general del puesto y por último contiene las actividades que le corresponden a este.

ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Este manual es aplicable para todo el personal que constituye la unidad de recursos humanos.

OBJETIVOS:

- a) Definir un perfil específico para cada puesto, que facilite el reclutamiento y selección de personal cuando se requiera.
- b) Establecer formalmente las actividades que le corresponden a cada puesto de trabajo.
- c) Servir de guía al jefe de recursos humanos para una adecuada administración de la unidad de recursos humanos.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto	Jefe de Recursos humanos
Depende	Gerencia
Supervisa	Auxiliar de recursos humanos, Encargado de planilla.

1. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en administración de empresas.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Dominio completo de aplicaciones informáticas tales como: Excel, Word y Power Point, con conocimientos en leyes laborales y tributarias.

COMPETENCIAS: Capacidad para integrar y coordinar equipos de trabajo, con alto nivel de liderazgo y toma de decisiones, analítico, proactivo, servicial, con excelentes relaciones interpersonales.

EXPERIENCIA: Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

GÉNERO: Indiferente.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Se encarga de dotar a la asociación de recurso humano calificado, formular políticas, estrategias y programas para administrar al personal de la mejor manera, así también fomentar el desarrollo del recurso humano en la asociación.

3. ACTIVIDADES

- a) Coordinar y dirigir los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- b) Proponer, cumplir y hacer cumplir las políticas relacionadas a la gestión del talento humano.
- c) Supervisar el trabajo que realizan los empleados y detectar fallas.

- d) Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral y del reglamento interno de la Asociación.
- e) Actualizar los manuales de inducción, descripción de puestos, y organización.
- f) Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.
- g) Planificar y realizar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura organizacional.
- h) Implementar programas de capacitación y desarrollo del personal.
- i) Análisis de los resultados de la evaluación al desempeño e informar a cada área.
- j) Verificar que los objetivos relacionados a recursos humanos han sido logrados.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto	Auxiliar de Recursos humanos
Depende	Jefe de recursos humanos
Supervisa	Ninguno

1. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Estudiante universitario de tercer año de administración de empresas.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Manejo de aplicaciones informáticas: Excel, Word y Power Point, manejo de equipo de oficina y conocimiento de leyes laborales.

COMPETENCIAS: Capacidad de organización, dinámico, con iniciativa, discreto, responsable, trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales.

EXPERIENCIA: Con experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

GÉNERO: Indiferente.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de apoyar en actividades de reclutamiento, selección, desarrollo y gestión del recurso humano asignadas por el Jefe de recursos humanos.

3. ACTIVIDADES

- a) Realizar el proceso de inducción al nuevo personal.
- b) Crear anuncios para nuevas plazas disponibles y publicarlos en los medios autorizados.
- c) Recibir y archivar hojas de vida para plazas vacantes.
- d) Recibir a los candidatos para cubrir las plazas vacantes.

- e) Coordinar con el jefe de recursos humanos la realización de las pruebas de selección a los candidatos.
- f) Coordinar los procesos de capacitación y evaluación del desempeño.
- g) Control de permisos, incapacidades y vacaciones.
- h) Apoyar en la ejecución de los planes elaborados por el jefe de recursos humanos.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto	Encargado de planilla
Depende	Jefe de Recursos humanos
Supervisa	Ninguno

1. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Estudiante universitario de tercer año en Administración de empresas o contaduría pública.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Dominio completo de aplicaciones informáticas tales como: Excel, Word y Power Point, con conocimientos de leyes laborales y tributarias y manejo de equipo de oficina.

COMPETENCIAS: Excelentes relaciones interpersonales, analítico, organizado, confidencial, con agilidad para cálculos numéricos, discreto, honrado.

EXPERIENCIA: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

GÉNERO: Indiferente.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado del registro y pago de planillas de salarios del personal, además de efectuar el pago de las retenciones efectuadas a los empleados y aporte patronal a las instituciones respectivas.

3. ACTIVIDADES

- a) Dar cumplimiento a las leyes tributarias y laborales.
- b) Elaborar planilla de pago de salarios del personal.
- c) Control de asistencia y llegadas tardías.

- d) Realizar el pago de retenciones y aporte patronal al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- e) Realizar el pago al Ministerio de Hacienda del Impuesto sobre la Renta retenido a los empleados.
- f) Organizar en un archivo en físico la documentación de respaldo de las planillas.

Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

ANEXO 7

Manual de Inducción



ACAPRODUSCA DE R.L

**MANUAL DE
INDUCCIÓN**

Reciba un cordial y cooperativo saludo de bienvenida.

Nos sentimos complacidos de que entre a formar parte de la gran familia de ACAPRODUSCA de R.L. Como Asociación cooperativa nos sentimos privilegiados de recibirlo y esperamos de antemano que su estancia sea de mucho beneficio tanto para la Asociación como para su desarrollo personal.

Queremos destacar que si usted fue seleccionado es porque creemos que cumple con el perfil que buscábamos, con el que se busca lograr los objetivos de la Asociación y a la vez brindarle a usted las condiciones necesarias para que desempeñe su cargo de la mejor manera.

El presente manual contiene información importante para su integración a esta Asociación y tiene como propósito servir de guía para canalizar dudas respecto al funcionamiento de esta asociación, los beneficios que como trabajador obtendrá y los lineamientos que debe cumplir. Esperamos que lo lea detenidamente y con mucho interés, pues es nuestro deber que usted esté informado sobre el contenido de este manual.

Le deseamos mucho éxito en el desempeño de sus labores.

¡BIENVENIDO A ACAPRODUSCA DE R.L.!



¿QUIÉNES SOMOS?

ACAPRODUSCA DE R.L cuya abreviatura significa: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de productores de Cuscatlán y Cabañas, es una Asociación cooperativa financiera dedicada principalmente al ahorro y crédito. Estamos afiliados a la Red de cooperativas FEDECACES, donde propiciamos un buen ambiente de amistad y relaciones con otras instituciones.



HISTORIA

ACAPRODUSCA DE R.L fue constituida legalmente el 22 de septiembre de 1999 con instalaciones ubicadas en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán. Esta Asociación cooperativa se crea a raíz de la falta de acceso a crédito en el sistema financiero para los productores agropecuarios.

La cooperativa inició con la cantidad de 26 asociados, entre ellos 25 hombres y 1 mujer, pero con el paso de los años los asociados han aumentado hasta ahora contando con más de 18,000. La mayoría son mujeres con un porcentaje de 55% y 45% de hombres.

Poco a poco ACAPRODUSCA DE R.L se ha expandido ubicando más agencias en 3 departamentos del país contando con 4 agencias en el departamento de Cuscatlán, 2 en el departamento de Cabañas y una agencia en San Salvador.

MISIÓN

Prestar servicios financieros y productos agropecuarios de manera cooperativa, para contribuir al desarrollo integral de nuestras/os asociadas/os y clientes, trabajando con recursos humanos calificados de alta pertenencia, honestidad y responsabilidad.

VISIÓN

Ser una cooperativa líder en El Salvador en el sector financiero y agropecuario, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de nuestros asociados/los, clientes y sus familias, con principios y valores cooperativos.

VALORES

1. Autoayuda
2. Democracia
3. Equidad
4. Honestidad
5. Responsabilidad
6. Autoresponsabilidad
7. Igualdad
8. Solidaridad
9. Transparencia
10. Vocación social



PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Los principios cooperativos son los lineamientos por medio de los cuales los cooperativistas ponen en práctica sus valores.

a) Membresía abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones económicas y sociales voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a aceptar las responsabilidades que conllevan la calidad de asociado/a, sin discriminación alguna de género, raza, clase, posición política o religioso.

b) Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros (sus propietarios) quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones (en la asamblea general de asociados). Los hombres y mujeres elegidos para representar, dirigir y administrar a su cooperativa responden ante los miembros (ante la Asamblea general de asociados).

c) Participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. El capital social es propiedad común de los asociados de la cooperativa.

d) Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros.

e) Educación, entrenamiento e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos gerentes y empleados de tal forma que contribuyen eficazmente el desarrollo de la cooperativa.

f) Cooperación entre cooperativa.

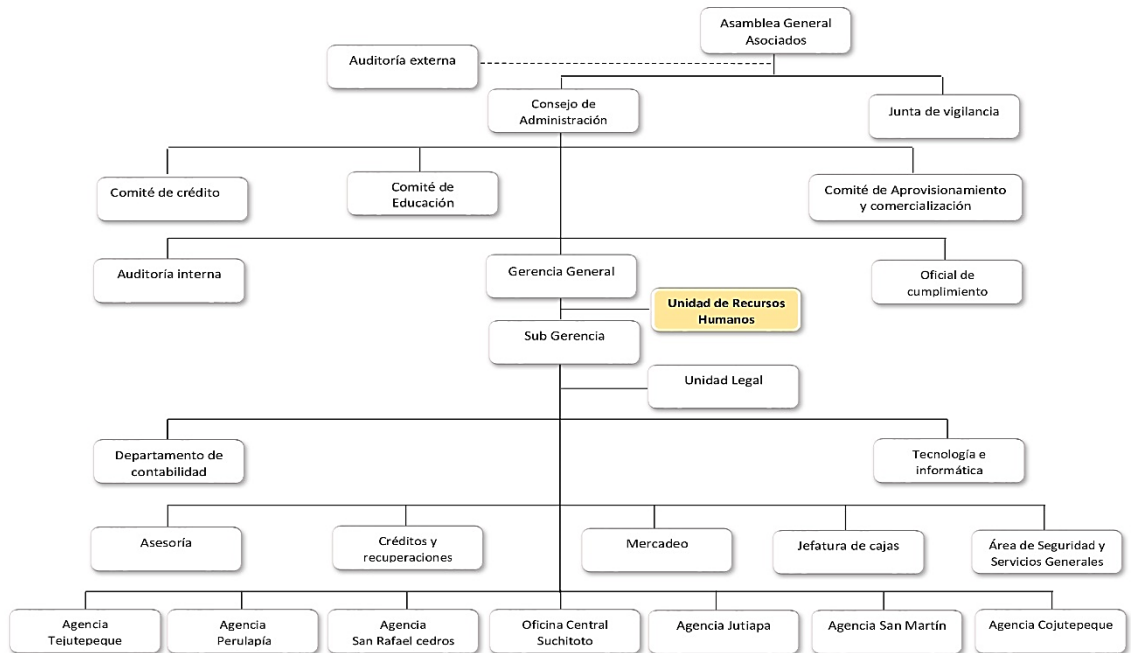
Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

g) Compromiso con la comunidad.

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



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ACAPRODUSCA DE R.L



La dirección, administración y vigilancia de la cooperativa está a cargo de la asamblea general de asociados, el consejo de administración y la junta de vigilancia. La autoridad máxima es la asamblea general de asociados.

El consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo

de la cooperativa. La junta de vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la asociación.

El gerente es el administrador de la cooperativa y la vía de comunicación con terceros, ejerce sus obligaciones bajo la dirección del consejo y responderá ante este del buen funcionamiento de la cooperativa. Tendrá bajo su dependencia todos los empleados de la cooperativa y ejecutará los acuerdos, resoluciones y reglamentos de dicho órgano.

PRESTACIONES LABORALES

Afiliación del ISSS: Todos los empleados gozarán de los beneficios médicos que cubre el Instituto Salvadoreño de Seguro Social.

Afiliación de AFP: Todos los empleados tienen derecho a cotizar en cualquier institución de pensiones inscritas legalmente en el país.

Capacitaciones: A los directivos y el personal operativo de nuestra cooperativa se les capacita apoyándonos de capacitadores externos en diversos temas y áreas relacionadas a los puestos de trabajo.

Vacaciones: Los empleados tienen derecho a 15 días de vacaciones con las especificaciones que establece el reglamento interno de la cooperativa.

Aguinaldo. Los empleados reciben aguinaldo por cada año de trabajo.

Días de asueto remunerados: la cooperativa establece días de asueto con derecho a remuneración.

DIAS DE ASUETO
a) Primero de Enero (año nuevo)
b) Jueves, viernes y sábado de semana santa.
c) Primero de Mayo (Día internacional del trabajo).
d) Diez de Mayo (Día de la madre).
e) Diecisiete de Junio (Día del padre).
f) Seis de Agosto (Fiestas patronales de San Salvador)
g) Quince de Septiembre (Día de la independencia)
h) Dos de Noviembre (Día de los difuntos).
i) Trece de Diciembre (Fiesta patronal Suchitoto)
j) Veinticinco de Diciembre (Día de Navidad).

BENEFICIOS

1. Convivios institucionales: Con el fin de mantener y motivar a los empleados se realizan actividades para promover la convivencia y las buenas relaciones laborales.

2. **Uniformes:** La cooperativa cubre con el 100% del costo del uniforme de cada empleado.
3. **Bonos:** La cooperativa beneficia a los empleados con bono una vez al año.

HORARIO DE TRABAJO

El horario que el personal debe cumplir es el siguiente:

De lunes a viernes 7:30 am - 4:30 pm.

Con Pausa alimenticia de 12:00 m - 1:00 pm

Sábado 8:00 am -12:00 m

OBLIGACIONES

1. Desempeñar el trabajo convenido.
2. Obedecer las instrucciones que reciba de la cooperativa o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
3. Desempeñar su trabajo con diligencia y eficiencia apropiada y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
4. Guardar rigurosa reserva de los secretos de la cooperativa, de los cuales tuvieren conocimiento por alguna razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicio en la cooperativa.
5. Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus actividades.
6. Restituir a la cooperativa en el mismo estado en que se los entregó los materiales mobiliarios o equipo que esta les haya proporcionado para el trabajo y que no hubieren utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.
7. Conservar en buen estado instrumentos, maquinaria y herramientas de propiedad de la cooperativa que estén en su cuidado.
8. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la cooperativa peligren la integridad personal o los intereses de la cooperativa o de sus compañeros(as) de trabajo.

9. Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por la cooperativa por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud.
10. Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene, seguridad y disciplina, establecidos por las leyes reglamentos y disposiciones administrativas y aquellas indicadas por la cooperativa para seguridad y protección de los/los empleados(as) y de los lugares de trabajo.
11. Cumplir con el reglamento de trabajo.
12. Las demás que se les impongan en el código de trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.
13. Hacer del conocimiento del gerente general, jefe(a) y /o supervisor (a), sobre cualquier anomalía observada en el cumplimiento de sus labores, así como los desperfectos o condiciones defectuosas que presentaren las herramientas o equipos de propiedad de la cooperativa en cuanto tengan noticias de ello.
14. Presentarse al trabajo con el uniforme correspondiente para el desempeño de sus labores cumpliendo con utilizarlo durante las horas de trabajo.
15. Marcar personalmente mediante el sistema de marcaje que disponga la cooperativa su asistencia al inicio y al final de la jornada, en la forma y lugar que disponga la cooperativa, de conformidad al respectivo horario de trabajo.
16. Salvo en caso de emergencias, tanto al inicio como al término de cada jornada de trabajo, así como en todos aquellos casos en que los/las empleadas(as) deban abandonar las instalaciones de la cooperativa, lo harán únicamente por el lugar que esta designe.
17. En caso de ser necesaria la salida de equipo o herramientas de la cooperativa será indispensable comunicarlo al jefe inmediato superior y/o supervisor y
18. Solicitar el permiso correspondiente el cual detallará las características de los bienes de que se trate y estará firmado y sellado por quien corresponda.
19. Mantener el aseo y orden necesario según indicaciones de la cooperativa en el área de trabajo y de las herramientas y equipo que estén bajo su responsabilidad.

20. Observar normas de aseo y limpieza al utilizar los servicios sanitarios, cafetería y demás dependencias de la cooperativa.
21. Guardar la debida consideración a los representantes de la cooperativa, jefes(as), supervisores y demás compañeros(as) de trabajo, absteniéndose de utilizar lenguaje inapropiado expresiones racistas o sexistas al igual que comportamientos no acordes a las buenas costumbres.
22. Presentarse con puntualidad a su lugar de trabajo portando la identificación prevista por la cooperativa
23. Durante el trabajo, evitar discordias y desavenencias con sus superiores o compañeros de trabajo.
24. Atender con educación y respeto, por razón de su cargo, a las personas con quien tenga que tratar asuntos relacionados con la cooperativa.
25. Dar aviso inmediato a la persona encargada de recursos humanos de cualquier cambio que efectúe en la dirección y estado familiar.
26. Justificar su ausencia de los cursos de capacitación que la cooperativa otorgue a sus empleados para superar sus capacidades y conocimientos relacionados con su trabajo.

PROHIBICIONES

1. Abandonar las labores durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos.
2. Emplear los útiles, herramientas y equipos suministrados por la cooperativa, para objeto distinto a aquel a que están normalmente destinado o en beneficio de personas distintas al patrono.
3. Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores
4. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para la prestación de los servicios.
5. Dormir durante la jornada de trabajo.

6. Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas en las instalaciones de la cooperativa o desempeñar sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga.
7. Se prohíbe fumar, portar, introducir o mantener bebidas embriagantes, narcóticas o drogas en las instalaciones de la cooperativa.
8. Realizar actividades peligrosas que puedan causar daños a sus compañeros(as), tales como: peleas, riñas u otros actos inmorales e inapropiados dentro de las instalaciones de la cooperativa.
9. Permanecer o transitar en áreas de circulación o acceso restringido, o permanecer en los recintos de la cooperativa fuera de las horas laborales, sin previa autorización.
10. Colocar carteles, anuncios, dibujos, pinturas, inscripciones o avisos no autorizados previamente por escrito en cualquier parte de las instalaciones de la cooperativa.
11. Manchar, destruir o alterar el material en los boletines colocados en las instalaciones de la cooperativa.
12. Falsificar o alterar de cualquier manera los registros de la cooperativa.
13. Negarse o cumplir con las instrucciones que, en forma clara, verbal o por escrito reciban del gerente general, jefe (a) siempre y cuando sean del desempeño de sus labores.
14. Ejecutar actos o expresiones que dañen la moral y dignidad de otras personas especialmente las que sean de contenido sexual y sean consideradas ofensivas y no deseadas por la persona a quien van dirigidas, sean estas compañeras y compañeros de trabajo, personal a su cargo o jefes(as) superiores.

ANEXO 8

Plan de Incentivos

PLAN **DE INCENTIVOS**

ACAPRODUSCA
DE R.L.



A. INTRODUCCIÓN.

El presente plan de incentivos contribuirá a mejorar los niveles de motivación y desempeño de los empleados de la unidad de recursos humanos, lo que, a su vez, influirá directamente al logro de los objetivos y metas de la Asociación Cooperativa, también promoverá la retención del personal, ya que si los empleados se sienten valorados se reduce la posible salida de estos de la Asociación.

Los incentivos son estímulos para incrementar la productividad y permanencia de los empleados en la Asociación Cooperativa, con ello se busca que los empleados se sientan satisfechos con la realización de sus actividades dentro del área de trabajo, y, además es importante considerar que un plan de incentivos también ayuda a la mejora del ambiente laboral.

El plan de incentivos se divide en dos tipos, incentivos monetarios y no monetarios, además, se identifican las ventajas que puede tener la Asociación Cooperativa al implementar dicho plan.

B. OBJETIVOS DEL PLAN DE INCENTIVOS.

Objetivo General.

Establecer incentivos monetarios y no monetarios que incrementen los niveles de motivación y productividad de los empleados de la unidad de recursos humanos, reconociendo, compensando y valorando el buen desarrollo de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

Objetivos Específicos.

- a) Reconocer el esfuerzo, compromiso y disposición de las y los trabajadores de la unidad de recursos humanos, evaluados como sobresalientes.
- b) Motivar a los empleados al cumplimiento de los objetivos de la institución, y a desarrollar sus actividades de una forma más eficiente y responsable.
- c) Reconocer el buen trabajo de cada empleado de la unidad de recursos humanos para otorgar el incentivo que solvete sus expectativas y de esta forma aumentar su desempeño laboral.
- d) Incrementar el compromiso, entrega y fidelidad de los empleados de la unidad de recursos humanos.

C. ALCANCE.

El Plan de Incentivos se implementará partir de la fecha de su aprobación, por parte del Consejo de Administración, y este será aplicable al personal de la unidad de recursos humanos de ACAPRODUSCA de R.L.

D. BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS.

El presente Plan de Incentivos beneficiará al personal de la unidad de recursos humanos de ACAPRODUSCA de R.L.

E. VENTAJAS DEL PLAN DE INCENTIVOS.

1. Contribuye al aumento de la productividad.
2. Incremento de la motivación, beneficiando al empleado y a la Asociación Cooperativa
3. Genera un ambiente de trabajo adecuado.
4. Mejora el desempeño de los empleados.
5. Impulsa el trabajo en equipo.
6. Reduce el favoritismo.
7. Genera empleados leales.

F. TIPOS DE INCENTIVOS.

Dentro de los tipos de incentivos para motivar a los empleados y mejorar su rendimiento se encuentran los siguientes:

1. **Incentivos monetarios:** son sumas de dinero que se da a los empleados como consecuencia de su trabajo y buen rendimiento, y que la Asociación Cooperativa les retribuye (bonos).
2. **Incentivos no monetarios:** comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen impacto económico, pero que el empleado los percibe como estímulos que le permiten esforzarse más y al mismo tiempo favorece su estado de ánimo.

G. TIPOS DE INCENTIVOS PROPORCIONADOS POR ACAPRODUSCA DE R.L.

INCENTIVOS MONETARIOS.

1. Reconocimiento de bono anual.

Bono de \$150.00 en el mes de diciembre.

INCENTIVOS NO MONETARIOS.

1. Reconocimiento de diploma por empleado del año.

Se reconocerá en público en el mes de diciembre, a los empleados mejor evaluados de la unidad (se identificarán y seleccionarán a los que obtengan excelentes resultados en las evaluaciones de desempeño que la Asociación Cooperativa realiza en el año).

2. Día libre por cumpleaños.

3. Entrega de canastas navideñas.

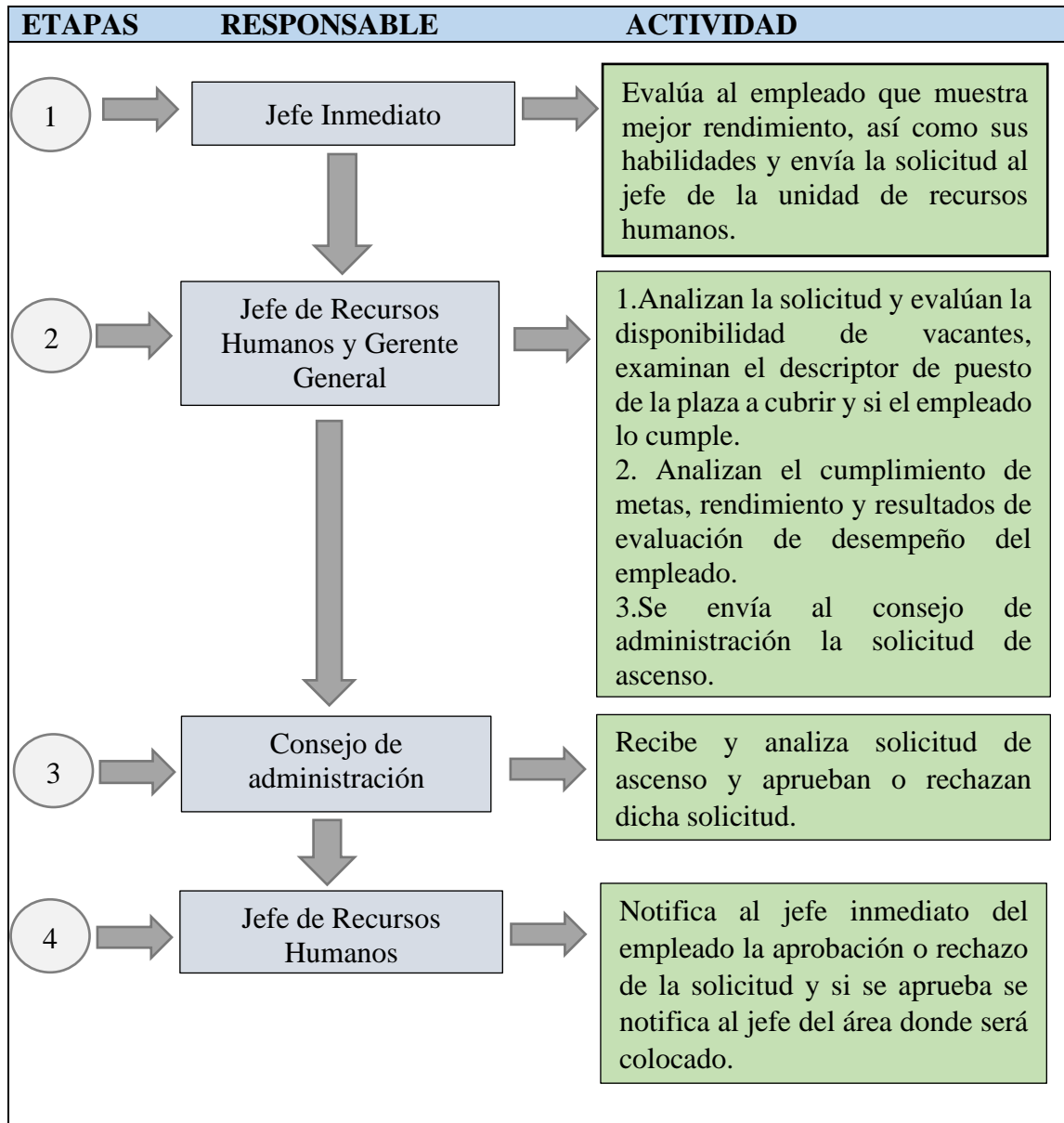
H. PRESUPUESTO PARA INCENTIVOS PROPUESTOS.

No.	INCENTIVO	BENEFICIARIOS	CANTIDAD EN EL AÑO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Reconocimiento de bono anual a todos los empleados de la unidad de recursos humanos.	3	1	\$150.00	\$450.00
2	Reconocimiento de diploma por empleado del año (se otorgará a los empleados que obtengan excelentes resultados en las evaluaciones de desempeño que la Asociación Cooperativa realiza en el año).	3	1	\$1.50	\$4.50
3	Entrega de canastas navideñas.	3	1	\$50.00	\$150.00
TOTAL					\$604.50

ANEXO 9

Procedimiento de Ascensos

PROCEDIMIENTO DE ASCENSO DE PERSONAL



ANEXO 10
Solicitud de empleo



SOLICITUD DE EMPLEO

El solicitante debe llenar todos los espacios de esta hoja con su puño y letra, en los que no puede llenar debe trazar una línea

FECHA: _____

1. DATOS PERSONALES

EMPLEO SOLICITADO: _____

(Según DUI) Primer Apellido		Segundo Apellido		Primer Nombre		Segundo Nombre		Edad
Fecha de Nacimiento:				AFP				
Estado Civil		ISSS		Nacionalidad		Teléfonos		
Dirección del Domicilio			Religión		e-mail		Teléfono de emergencia	
N° DUI				NIT:				
No. Licencia de Conducir		Tipo de Licencia		Profesión u Oficio				
Nombre Completo del Padre			Ocupación del Padre			Edad		
Nombre Completo de la Madre			Ocupación de la Madre			Edad		
Nombre Completo de la Esposa (o)			Ocupación de la Esposa(o)			Edad		
Lugar de Trabajo de esposa(o)			Cargo:		Teléfono:			

2. CONDICIÓN FÍSICA

¿Cuál es la condición general de su salud? ¿Padece alguna enfermedad de la vista? ¿Del oído?

Otro tipo de padecimiento:

3. EDUCACION

Nivel de Estudios	Centro de Estudios	Certificado o Título Obtenido	Desde-Hasta
Secundaria			
Tercer Ciclo			
Bachillerato			
Superiores			
Maestría o Post-Grado			

Seminarios, Cursos y Capacitaciones recibidas

Nombre	Institución	Lugar	Año	Diploma Obtenido

Otros Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Entiende	Paquetes de Computadoras que sabe utilizar

Equipo de oficina s que sabe usar		Trabajo Actual					
() Computadora		Empresa				Cargo	
Otros, Detalle:		¿Desde cuándo trabaja allí?				Sueldo \$	
1		¿Por qué desea retirarse?					
2							
1.		¿Podemos pedir referencias a su patrono actual?					
4. HISTORIA LABORAL		Empleos anteriores. Comience con el puesto actual (el más reciente), luego el anterior, etc.					
Nombre de la Empresa	Teléfono	Puesto Ocupado	Describa brevemente sus actividades	Sueldo Inicial	Sueldo Final	Fecha de Ingreso	Fecha de Retiro
5							
4							
3							
2							
1							
5.REFERENCIAS LABORALES		Señale dos personas					
Nombre		Teléfono		Ocupación			
6.REFERENCIAS PERSONALES		Señale tres personas					
En caso de emergencia notificar a: _____ Teléfono: _____							
Otros datos que el solicitante estime de interés _____							
<p align="center">Certifico que la información que he proporcionado es completa y apegada a la verdad, por lo tanto, autorizo a que se hagan las investigaciones necesarias. Estoy de acuerdo y entiendo que cualquier falsificación o falsedad en la misma, puede causar el rechazo o despido si se es descubierto después que he sido contratado.</p>							
<p align="center">_____</p> <p align="center">Firma del Solicitante</p>							

ANEXO 11

Solicitud de permiso



**Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito,
Aprovisionamiento y Comercialización de productores de
Cuscatlán y Cabañas, de responsabilidad limitada
“ACAPRODUSCA de R.L.**

SOLICITUD DE PERMISO

FECHA DE SOLICITUD:
Día Mes Año

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CÓDIGO: _____

DEPENDENCIA: _____

FECHA DEL PERMISO: DE A
Día Mes Año Día Mes Año

HORA DEL PERMISO: DE _____ A _____ **TOTAL TIEMPO:** _____

CLASE PERMISO:

1. COMPENSATORIO 2. CITA MÉDICA 3. PERSONAL
4. OTRO

MOTIVO DEL PERMISO:

SOLICITANTE

JEFE INMEDIATO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 12

Ficha de actualización de empleado



**Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito,
Aprovisionamiento y Comercialización de
productores de Cuscatlán y Cabañas, de
responsabilidad limitada “ACAPRODUSCA de
R.L.**

**FICHA DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS
DE PERSONAL**

FECHA DE INGRESO: _____

INFORMACIÓN PERSONAL:

APELLIDOS: _____

NOMBRES: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

DUI: _____ NIT: _____

DOMICILIO: _____

DEPARTAMENTO: _____

TELÉFONO DE LÍNEA: _____ MÓVIL: _____

DOMICILIO ELECTRÓNICO: _____

ESTADO CIVIL: _____

REGISTRO DE FAMILIA

PARENTESCO	NOMBRE Y APELLIDO	TELÉFONO
MADRE		
PADRE		
CONYUGE		
NOMBRE DE SUS HIJOS	EDAD	GENERO

ANEXO 13

Cotización Office Depot

"49ª AVENIDA NORTE O BLVD. DE LOS HÉROES S/N ESQUINA AVENIDA ALAMEDA COLONIA LAS TERRAZAS"



OD El Salvador Limitada de Capital Variable
TEL: 22604111, FAX: 22604122
FAX:
NIT 0614-071107-103-0
www.officedepot.com.sv

COTIZACION

Cliente IVETTE SEGOVIA
Contacto 7372-4574
Dirección SAN SALVADOR

Fecha: 24/10/2022

Email ive05romero@gmail.com
Vendedor
Operador ALBA L. MIGUEL M., G119
Teléfono para Confirmar Fax: 22604111
FAX Cliente:

0001 de 0001

SKU	Descripción del producto	Unidad	Cantidad	Precio	Total
26717	COMPUTADORA HP AIO 22- DD0530LA (PENTIUM, 4GB, 256GB)	PZA	3	\$589.00	\$1,767.00
34771	SILLA EJECUTIVA MESH NEGRA	PZA	3	\$139.00	\$417.00
22930	ESCRITORIO PARA COMPUTADORA (COLOR CHOCOLATE)	PZA	3	\$235.00	\$705.00
16558	ARCHIVERO 4 GAVETAS	PZA	2	\$259.00	\$518.00
34121	TELEFONO PANASONIC KX- T7705X-B (ALAMBRICO NEGRO)	PZA	3	\$49.90	\$149.70

TRES MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y SEIS CON 70/100

Comentarios

ENVIO COTIZACION SOLICITADA
PRECIO VALIDO HOY

Sub-Total 3,556.70
I.V.A.0.00
Total 3,556.70

E=Exento de Impuestos
PAGO EN UNA SOLA EXHIBICIÓN
PRECIOS SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO
NUESTROS PRECIOS INCLUYEN I.V.A.

ANEXO 14
Cotización Librería
Aranda S.A de C.V

ARANDA S.A. DE C.V.

COTIZACION

Datos del Cliente :

ATT. IVETTE SEGOVIA

Condiciones:

Forma de Pago: CONTADO
Tiempo de Entrega: 2 DIAS
Validez de la Oferta: 3 DIAS
jocallcenter@libreriaaranda.com.sv
Tel. 2268-5603 / 7403-4594

CLIENTE	FECHA	PAGINA N°	GESTOR DE VENTA	TIPO DE CLIENTE
2230	24/10/2022	1	JOHANA NAVIDAD TEL: 2268-5603	CONSUMIDOR FINAL
LINEA	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	SUBTOTAL
1	PAPEL BOND B-20 T/C BLCO RMA PAPERLINE Código: 19628 U/M: UND	8	6.2500	50.00
2	RESMA PAPEL BOND T/OFI. REPORT Código: 19780 U/M: UND	8	7.2800	58.24
3	ARCHIVADOR T-832 S/INDICE T/C Código: 2861 U/M: UND Marca: AMPO	6	2.4000	14.40
4	ARCHIVADOR T-835 S/INDICE PLUS T/O Código: 2862 U/M: UND Marca: AMPO	3	2.5000	7.50
5	FOLDER MANILA T/C TRADICIONAL Código: 13593 U/M: UND	100	0.0500	5.00
6	FOLDER MANILA T/ OFICIO Código: 4682 U/M: UND	100	0.0700	7.00
7	BOLIG. BIC AZUL CLASICO Código: 4917 U/M: UND	24	0.1800	4.32
8	BOLIG. BIC NEGRO CLASICO Código: 4916 U/M: UND	24	0.1800	4.32
9	LAPIZ GRAFITO NORICA AZUL Código: 1992 U/M: UND Marca: STAEDTLER	24	0.1500	3.60
10	CLIP METALICO #33 CAJA DE 100 Código: 19718 U/M: CJA	3	0.3200	0.96
11	ENGRAPADORA METAL "CLASSIC" MEDIA TIRA P/20 H. Código: 1494 U/M: UND Marca: KW- TRIO	3	4.9000	14.70
12	GRAPAS 26/6 CAJA DE 5,000 Código: 19717 U/M: CJA	4	0.8200	3.28

1A CALLE ORIENTE No. 127

Telefonos: 2268-5603 Fax : e-mail: ventas@aranda.com.sv

ARANDA S.A. DE C.V.

COTIZACION

Datos del Cliente :

ATT. IVETTE SEGOVIA

Condiciones:

Forma de Pago: CONTADO
Tiempo de Entrega: 2 DIAS
Validez de la Oferta: 3 DIAS
jocallcenter@libreriaaranda.com.sv
Tel. 2268-5603 / 7403-4594

CLIENTE	FECHA	PAGINA N°	GESTOR DE VENTA	TIPO DE CLIENTE
2230	24/10/2022	2	JOHANA NAVIDAD TEL: 2268-5603	CONSUMIDOR FINAL
LINEA	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	SUBTOTAL
13	PERFORADOR 2 AGUJEROS P/16HJ POLLEX Código: 13110 U/M: UND Modelo: 091PO Marca: KW-TRIO	3	3.3500	10.05
14	SACAGRAPAS STUDMARK Código: 15827 U/M: UND	3	0.5000	1.50
15	RESALT. VERDE 364-5 TEXTSURFER CLASSIC Código: 2210 U/M: UND Marca: STAEDTLER	6	0.8800	5.28
16	BORRADOR ESCOLAR AL-20 GDE Código: 3521 U/M: UND Marca: PELIKAN	6	0.2800	1.68
17	SACAPUNTA METALICA CON CHAFIAN Código: 2582 U/M: UND	3	0.1500	0.45
18	LIBRETA DE TAQUI COLOR 70 HOJAS STENO Código: 12514 U/M: UND	3	0.6900	2.07

Presentado por

Autorizado por

Total \$ 194.35