
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE
EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (ACODEZO DE R.L.) EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO
2012”**

INTEGRANTES DEL PROYECTO	Nº DE CARNET
WILLIAN ERNESTO CASTILLO PACHECO	CP01018
HÉCTOR ELADIO SALAMANCA ARIAS	SA04032
EDGARDO NOÉ SORTO NOLASCO	SN04002

**DOCENTE DIRECTOR
LICDA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO**

**DOCENTE METODOLOGO
LIC. FRANCISCO CRISTOBAL GALLARDO RODRIGUEZ**

**PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

OCTUBRE DE 2012.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Vice-Rector Académico: Msc. Ana María Glower de Alvarado
Fiscal General: Lic. Francisco Cruz Letona
Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

Decano de la Facultad: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Vice-Decano de la Facultad: Lic. Carlos Alexander Díaz
Secretario: MDU, MAF y Lic. Jorge Alberto Ortez Hdez.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Jefe de Departamento: Lic. Héctor Barrera Arias

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION

MAE y Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez

Docente Director: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco

Asesor Metodológico: MDL y Lic. Francisco Cristóbal Gallardo

Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

SAN MIGUEL, OCTUBRE DE 2012

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: Por su infinito amor y ser Él quien en todo momento me da Fe, Fortaleza, Esperanza y Sabiduría para seguir adelante en esta vida, y poder seguir cosechando Éxitos siempre.

A MI MADRE: Lidia Aracely Pacheco Ruiz, por darme su amor, su apoyo incondicional, paciencia y confianza en este triunfo que es no solo es mío sino que también te pertenece madre querida.

A MI ESPOSA E HIJA: Licky Gemimah Espinoza de Castillo por estar siempre a mi lado en este proceso de mi vida y darme siempre las palabras de aliento necesarias para seguir adelante y a mi hija Mayari Melissa Castillo Espinoza que tu eres el mayor motivo para seguir adelante.

A MIS ABUELOS: Ernesto Pacheco y Consuelo Ruiz de Pacheco por darme su apoyo, amor y confiar en mí.

A MI HERMANA Y SOBRINO: Consuelo Aracely Castillo Pacheco y Fausto Vladimir Flores Castillo, por brindarme su apoyo incondicional, cariño y comprensión en el transcurso de mis estudios, para alcanzar una de mis metas.

A TODOS MIS FAMILIARES: Especialmente a mis tíos/as: Ernesto Pacheco, José María Hernández, Ana Josefa Pacheco, Carmen Pacheco, Daniel Pacheco, Rosa de Pacheco. A mis primos: Alonso Pacheco, Carolina Pacheco, Salvador Pacheco, Daniel Urias, Hugo Pacheco, José Pacheco, quienes de una manera u otra me apoyaron dándome palabras de alientos y han compartido este y muchos momentos de mi vida.

A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO: por estar siempre pendientes de mi y de que lograra salir adelante (Vilo, Mario, Rafa, Ronald, Patty, Yanis, Roger Amaya, Guillermo(Nemo), Roberto Ibarra(Elmo), Celida Henríquez, Mary Rosa, Víctor Coreas, Eleazar Urbina, Ángel Romero, Irving Flores, Lic. Juan Ramón, Ulises Guevara, Nelson Henríquez, Jenny Mendoza, entre otros que han estado pendientes de mi progreso) y ser parte de este triunfo.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS AHORA COLEGAS: Héctor Eladio Salamanca Arias y Edgardo Noé Sorto Nolasco por haber soportado mi carácter y exigencias para salir adelante.

A MI DOCENTE DIRECTOR: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco por su amistad incondicional, por brindarnos sus conocimientos, esfuerzo y dedicación en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

A MIS DOCENTES: Quienes compartieron sus conocimientos y así poder lograr este triunfo, por su comprensión, confianza y amistad, Lic. Ortez, Lic. Juan David, Lic. Quintanilla, Lic. Sorto, Licda. Saleh, Licda. Dinora entre otros, gracias por ayudar en mi formación.

A ACODEZO DE R.L.: Por la oportunidad brindada de poder realizar este trabajo de graduación y así poder seguir adelante en nuestro proceso de formación profesional, infinitas gracias.

WILLIAN ERNESTO CASTILLO PACHECO.

DEDICATORIA

A DIOS: Por protegerme todo este tiempo, por su amor y su misericordia, siendo yo un pecador pero igual así me aceptó y me perdonó, así como todo aquel que le busca El estará ahí siempre, por eso y mucho más le doy infinitas gracias por guiarme y permitirme hacer siempre lo correcto.

A MI MADRE: Sé que ya no está conmigo y la extraño mucho, pero siempre me motivo y me enseñó el buen camino y también sé que está orgullosa de mi en el cielo, era uno de sus deseos tanto como el mío, así que le dedico este triunfo ya que fue parte fundamental de mi formación.

A MI PADRE: No tuve la dicha de conocerlo, pero me cuentan que fue una gran persona, y estoy seguro que también hubiese tenido su apoyo en todos los sentidos.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS: Me apoyaron en los momentos difíciles y hasta la fecha siempre tengo su apoyo, algunos están lejos y otros cerca pero estoy en contacto siempre con ellos, y sé que quieren lo mejor para mí, gracias a Dios tengo una familia unida, a pesar que mis padres no están, hemos podido salir adelante y mi padre y madre, estoy seguro que así lo hubiesen querido.

A TODOS MIS FAMILIARES: Primos, primas, sobrinos, sobrinas, tíos, tías, cuñados, cuñadas que directa o indirectamente estuvieron conmigo dándome palabras de aliento y ánimo.

A MI DOCENTE DIRECTOR: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco por su paciencia conmigo todos estos años, por sus consejos, por sus lineamientos para poder hacerlo de la mejor manera y culminar así esta carrera.

A MIS DOCENTES: Que también fueron parte de este proceso estudiantil todos estos años, desde el primer año hasta el último, a todos les recuerdo y los tengo en mi corazón.

A TODOS MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO: Con los cuales compartí muchas experiencias todo este tiempo y me llevo muy buenos recuerdos de todos ellos.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: Willian Ernesto Castillo Pacheco y Edgardo Noé Sorto Nolasco, por aguantarme durante estos meses de preparación y también a sus familias que me recibieron siempre de buena manera en las reuniones.

A LA COOPERATIVA DE ACODEZO DE R.L: Por permitirnos realizar este trabajo de graduación y brindarnos toda la información requerida para hacer realidad este proyecto.

A TODOS LOS HERMANOS EN CRISTO: Que también estuvieron motivándome y mostrándome su apoyo y comprensión desde el primer día que los conocí.

A TODOS MIS AMIGOS: Por nunca desanimarme, al contrario siempre me dijeron échale ganas algún día lo lograras, y gracias a Dios y a todos los que he mencionado así fue, y si alguno no lo mencione le pido disculpas, sé que también me desea lo mejor.

iGracias!

HÉCTOR ELADIO SALAMANCA ARIAS.

DEDICATORIA.

A DIOS: por su gran misericordia, amor y todas sus bendiciones en mi vida, gracias a Él porque me dio la fortaleza y sabiduría para vencer todo obstáculo y así alcanzar mi meta.

A MIS PADRES: Heber Noé Sorto y Doris Soledad Nolasco gracias por todo su apoyo, cariño, guía y comprensión, han estado conmigo en cada momento de mi vida, son muy especiales e importantes para mí los quiero mucho.

A MI ESPOSA E HIJO: Sandra Liseth Gómez gracias por tu apoyo incondicional ya que sin ti no hubiera logrado este triunfo que es tuyo también, a mi hijo Mateo Noé Sorto Gómez mi alegría y fuerza para seguir adelante.

A MIS HERMANOS Y CUÑADO: Fredy Ever Sorto Nolasco, Krisicya Vanessa Sorto Nolasco (Q.D.D.G) y Dennis Rodríguez por brindarme siempre su apoyo, amor y motivación para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A MI PASTOR: José Rogelio Chicas por todas sus oraciones, consejos y enseñanzas que moldearon mi vida día a día y me han hecho un hombre de bien para mi familia, iglesia y la sociedad.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: por sus muestras de afecto, apoyo y alegría sincera en el logro de este triunfo.

A MI DOCENTE DIRECTOR: Licda. Liseth Nohemy Saleh Blanco, gracias por todo el apoyo brindado, paciencia y disposición de tiempo ya que por su aporte, experiencia educativa y orientación profesional fue de mucha importancia para el desarrollo y culminación de la investigación.

A MIS DOCENTES: Por brindar todo su esfuerzo, apoyo, conocimientos y orientarme a ser un buen profesional útil a la sociedad en general.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: Willian Ernesto Castillo Pacheco y Héctor Eladio Salamanca Arias por el esfuerzo, empeño, dedicación y el trabajo en equipo que nos permitió realizar la investigación, la terminación del proyecto y el logro de esta meta.

A LA ADMINISTRACION DE ACODEZO DE R.L: Por permitir la realización de la investigación y brindarnos el apoyo e información necesaria para el desarrollo del proyecto.

EDGARDO NOÉ SORTO NOLASCO.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION.....	i
1- Planteamiento del Problema.....	1
1.1. Situación Problemática.....	1
1.1.1. Formulación del Problema.....	2
1.2. Justificación de la Investigación.....	2
1.3. Delimitación de la Investigación.....	3
1.3.1. Delimitación del Tiempo.....	3
1.3.2. Delimitación de Espacio.....	4
1.3.3. Delimitación Teórica.....	4
1.3.4. Delimitación de Recursos.....	4
1.3.4.1. Económico.....	4
1.3.4.2. Materiales y Equipo.....	5
1.3.4.3. Humanos.....	5
1.4. Objetivos de la Investigación.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
2- MARCO DE REFERENCIA.....	7
2.1. Marco Normativo.....	7
2.2. Marco Histórico.....	13
2.2.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	13
2.2.2. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Inglaterra.....	14
2.2.3. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Italia.....	14

2.2.4. Antecedentes de la Administración de	
Recursos Humanos en China.....	14
2.2.5. Antecedentes de la Administración de	
Recursos Humanos en Egipto.....	15
2.2.6. Antecedentes de la Administración de	
Recursos Humanos a Nivel de Centro América.....	15
2.2.7. Antecedentes de la Administración de	
Recursos Humanos a Nivel de El Salvador.....	16
2.2.8. Historia de Las Cooperativas a Nivel Mundial.....	16
2.2.9. Historia de Las Cooperativas a Nivel de	
Latinoamérica.....	20
2.2.10. Historia de las Cooperativas a Nivel	
Nacional.....	22
2.2.11. Las Cooperativas en la Actualidad.....	28
2.2.12. Antecedentes de Acodezo de R.L.....	29
2.3. Marco Teórico.....	31
2.3.1. Las Fases por las que ha pasado el Departamento	
(o la Gestión) De RRHH.....	51
2.3.2. Funciones del Departamento de Recursos	
Humanos.....	52
2.3.3. Elementos del Departamento Recursos	
Humanos.....	53

2.3.4. Ámbitos Generadores del Cambio en la Administración de Recursos Humanos.....	55
2.4. Marco Conceptual.....	57
3- Metodología de la Investigación y Análisis e Interpretación de datos.....	59
3.1. Tipo de Investigación.....	59
3.2. Fuentes de Información.....	59
3.2.1 Fuentes Primarias.....	59
3.2.2 Fuentes Secundarias.....	59
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
3.3.1. Observación Directa.....	60
3.3.2. Encuesta.....	60
3.3.3. Cuestionario.....	60
3.4. Población y Muestra.....	61
3.4.1. Población.....	61
3.4.2. Muestra.....	61
3.4.3. Tamaño de la Muestra.....	62
3.4.4. Matriz y Análisis de la Encuestas a Empleados.....	63
3.4.5. Matriz y Análisis de la Encuestas a Socios (Usuarios).....	66
3.4.6. Análisis de entrevista a Gerente General.....	68
3.5. Conclusiones y Recomendaciones.....	70
3.5.1. Conclusiones.....	70
3.5.2. Recomendaciones.....	72

4- PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODEZO DE R.L.).....	73
4.1. Función del Departamento de Recursos Humanos.....	73
4.1.1. Misión y Visión del Departamento de Recursos Humanos.....	73
4.1.2. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.....	74
4.1.3. Valores.....	75
4.1.4. Estrategias del Departamento de Recursos Humanos.....	77
4.1.5. Metas del Departamento de Recursos Humanos.....	78
4.1.6. Políticas del Departamento de Recursos Humanos	80
4.1.7. Ejecución del Departamento de Recursos Humanos.....	83
4.1.7.1. Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos.....	83
4.1.8. Descripción de la Unidad de Recursos Humanos.....	84
4.1.9. Recompensas y Sanciones.....	86
4.1.10 Cultura organizativa.....	90
4.2. Sistemas Administrativos de Apoyo.....	92
4.2.1 Manual de Bienvenida.....	92

4.2.2 Reglamento Interno.....	120
4.2.3. Código de Ética.....	151
4.2.4. Manual de Análisis y Descripción de Puestos.....	161
4.2.5. Manual de Procedimientos.....	178
4.3. Técnicas de Reclutamiento de Personal.....	196
4.4. Técnicas de Selección De Personal.....	202
4.5. Técnicas de Evaluación de personal.....	212
4.6. Capacitación del Personal de ACODEZO de R.L.....	221
4.6.1. Métodos de Detección de Necesidades de Capacitación.....	222
4.6.2. Técnicas de Capacitación de Personal.....	222
4.7. Técnicas para Mejorar las Relaciones Laborales entre Empleado-Patrono.....	226
4.7.1. La Comunicación.....	228
4.7.2. Seguridad e Higiene en el Trabajo.....	230
4.8. Control del Departamento de Recursos Humanos.....	233
4.8.1 Determinación de Periodos de Revisión según Criterios.....	232
4.8.2 Matriz FODA.....	235
4.8.3. Matriz Resumen (Consolidado).....	237
4.9. Retroalimentación en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	242
4.10. Formulación del Seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos Año 2012.....	246

4.10.1. Contribución al Cumplimiento de la Misión y Visión de ACODEZO de R.L.....	246
4.10.2. Cronograma de Actividades de ACODEZO de R.L.....	250
4.10.3. Proceso de Implantación del Departamento de Recursos Humanos en ACODEZO de R.L.....	254
4.10.4. Determinación de los Recursos necesarios para la ejecución el Departamento de Recursos Humano.....	254
4.10.5. Presupuesto para el Departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo De Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.).....	255
REFERENCIAS.....	259
ANEXOS.....	263

INTRODUCCIÓN

En la presente era de globalización e información es necesario que los empleados sean competitivos, para eso es necesario que las empresas se mantengan en un cambio continuo, considerando al recurso humano como el bien más importante, la principal fuente de rendimientos y la mayor ventaja que pueden tener sobre sus competidores.

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.) en la Ciudad de San Miguel, tiene como propósito brindar los mejores servicios y productos financieros a sus socios y población en general.

Por lo que es necesario que su personal se encuentre capacitado, es por eso que el objetivo de este estudio es la Creación del Departamento de Recursos Humanos para mejorar el desempeño administrativo de la cooperativa, elaborando diversas técnicas para un buen reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal.

El presente trabajo contiene primeramente el planteamiento del problema, por medio del cual se conoce lo que afecta la falta de un Departamento de Recursos Humanos y permite conocer la opción para solucionar el obstáculo que ocasiona, que los empleados no proporcionen el rendimiento deseado por los usuarios y por toda la institución en general. A continuación se halla el enunciado del problema, el cual se formula el problema en forma de pregunta.

Posteriormente se encuentra la justificación, en la cual se especifica porque se llevar a cabo el estudio, los beneficios para la cooperativa, los empleados, los usuarios y el beneficio que se obtiene como grupo de investigación. Luego se detalla la delimitación de la investigación en cuanto a tiempo, espacio, teórica y de los recursos.

También contiene los objetivos general y específicos, que se pretenden alcanzar con la realización de la investigación, luego se detalla el marco de referencia, el cual se divide en marco normativo, este contiene lo que son las normas que se deben seguir tanto por el patrono como el empleado, también se encuentra el marco histórico, este contiene los orígenes de la administración de recursos humanos, la historia de las cooperativas a nivel mundial, los antecedentes de ACODEZO de R.L. y su situación actual; después se presenta el marco teórico en donde se muestra una serie de teoría referidas al tema que se investiga finalizando el marco conceptual con términos importantes dentro del ámbito de los recursos humanos.

Luego se detalla la metodología de la investigación, en el cual se describe el tipo de estudio a realizar; después se definen las fuentes de información y las fuentes de recopilación de información, consecutivamente se determina la población y muestra que es la que señala los respectivos cálculos estadísticos que se realizan para establecer las unidades de análisis consideradas a estudiar, de igual manera se hace referencia del tipo de muestreo a aplicar.

Posteriormente se presentan los análisis de los resultados recolectados en la investigación de campo; en primer caso el análisis de la encuesta realizada a los empleados, seguidamente el análisis de la encuesta hecha a los usuarios y por último el análisis de la entrevista realizada al gerente general de la cooperativa, donde nos permitió obtener información para formular conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación.

Se presentan la Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.) ; Donde se da a conocer todo lo relacionado al área de recursos humanos para la institución, en esta parte se presenta la misión y visión, los objetivos, valores, estrategias y las respectivas tácticas a utilizar,

también se establecen metas y políticas que se deben tener en el departamento de recursos humanos.

Por otra parte se plantea la estructura que deberá manejar este departamento y la descripción de cada área en la que estará compuesta, recompensas y sanciones a aplicar en el personal y la cultura organizacional; seguidamente se muestran los manuales administrativos de apoyo como lo son el Manual de Bienvenida con el que se pretende agilizar y mejorar la inducción de los nuevos empleados, el reglamento interno donde están inmersos los derechos y obligaciones de los trabajadores; el Código de Ética que guie el comportamiento, Manual de Análisis y Descripción de Puesto el cual define las funciones y actividades a desarrollar el manual de procedimientos.

También se detallan técnicas de reclutamiento y selección de personal tanto interna como externa, técnicas de evaluación del desempeño y técnicas de capacitación y entrenamiento; además se habla acerca de las relaciones laborales entre empleado y patrono, la comunicación en las organizaciones y sobre seguridad e higiene en el trabajo.

1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Situación Problemática.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente, para satisfacer necesidades sociales y económicas comunes, mediante una empresa de propiedad conjunta y democrática y se les denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector no lucrativo, economía social, segundo sector y sector social¹.

ACODEZO de R.L. es una institución que cuenta con una experiencia de 22 años al servicio del sector docente ya que por ellos fue conformada dicha institución, desde el 2010 deja de ser de vinculo cerrado y empieza a prestar sus servicios a otras personas que no tienen relación con los docentes, de esta manera da mayores oportunidades a las demás personas de poder integrarse a la cooperativa y así poder desarrollarse.

Por tanto la institución se enfoca más en el cumplimiento de metas elaboradas en base al Plan Empresarial que se desarrolla año con año, aprobado por el Consejo de Administración de ACODEZO de R.L. y los Socios, descuidando así una parte muy importante como es el empleado, por lo que no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos formal ya que los procesos de Gestión del Recurso Humano son realizados de manera empírica, debido a que no tiene una guía para administrar al personal humano con el que opera, pues no toma en cuenta los métodos y técnicas de reclutamiento y selección, los procesos para capacitar, motivar e incentivar al personal, y las herramientas técnicas como son los manuales administrativos que indican las actividades que realizara cada empleado.

De esta manera es necesario crear un Departamento de Recursos Humanos con el fin de que a través de este ACODEZO de R.L. se beneficie con los métodos y técnicas para seleccionar y reclutar al personal idóneo, así como de contar con las

¹INSAFOCOOP ob.cit.pag.2 18/04/2012.

herramientas necesarias que sirva de guía al personal para mejorar sus actividades laborales logrando una mayor eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo.

1.1.1 Formulación del Problema.

¿En qué medida la Creación de un Departamento de Recursos Humanos mejorara el Desempeño Administrativo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.) en la Ciudad de San Miguel?

1.2 Justificación de la Investigación.

Siempre se ha justificado que el recurso humano es el más importante dentro de una organización y hoy en día no es la excepción ya que la persona es el punto de partida para una empresa y juega un papel importante dentro de la misma.

ACODEZO de R.L. carece de un Departamento de Recursos Humanos y no tiene un método certero ni adecuado para el reclutamiento y selección de personas, por lo cual necesita de este sistema para mejorar el desempeño administrativo utilizando técnicas adecuadas y factibles para lograr la eficacia y eficiencia del personal.

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

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

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

1.3 Delimitación de la Investigación.

1.3.1 Delimitación del Tiempo.

El tiempo contemplado para llevar a cabo la creación del Departamento de Recursos Humanos que mejorara el Desempeño Administrativo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.) en la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel, es de marzo 2012 hasta octubre de 2012.

1.3.2 Delimitación de Espacio.

La investigación se realizará en ACODEZO de R.L. de la Ciudad de San Miguel, del Departamento de San Miguel.

1.3.3 Delimitación Teórica.

Para lograr una investigación completa y teóricamente fundamentada es necesaria la utilización de diferentes libros, revistas, tesis, páginas web, periódicos. Los cuáles serán proporcionados por el grupo de trabajo y también por la biblioteca de la Universidad de El Salvador y el Asesor.

1.3.4. Delimitación de Recursos.

1.3.4.1. Económico.

Los costos en que se van a incurrir en la investigación serán financiados por el grupo de trabajo, ya que no se cuenta con ninguna otra fuente de financiamiento.

1.3.4.2. Materiales y Equipo.

Para la realización de la investigación será necesario utilizar los siguientes materiales: papel bond, lapiceros, lápiz, borrador, sacapuntas, corrector, tinta para impresoras, memoria USB, libros, revistas, computadora, internet, impresora, los cuales serán utilizados en el tiempo oportuno y serán costeados por el grupo de trabajo.

1.3.4.3. Humanos.

El recurso humano es el más fundamental en la elaboración de este trabajo, entre estos recursos tenemos el asesor metodológico y director del trabajo de investigación, el Gerente General de ACODEZO de R.L., empleados que laboran en dicha institución y el grupo de trabajo que realizará la investigación.

1.4 Objetivos de la Investigación.

1.4.1 Objetivo General

- Mejorar el Desempeño Administrativo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.), a través del Departamento de Recursos Humanos el cual permita mejorar la calidad de los servicios.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diseñar la Planeación Estratégica del Departamento de Recursos Humanos para lograr la calidad laboral.
- Elaboración de los Manuales Administrativos del Departamento de Recursos Humanos para una mejor administración.
- Desarrollar las Etapas del Departamento de Recursos Humanos que permita un mejor funcionamiento laboral e institucional.

2- MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Marco Normativo

En el contexto de la importancia de protección en las relaciones laborales estables y adecuadas con fines a obtener de manera eficaz soluciones a las necesidades colectivas, que permitan precaver conflictos de trabajo y desequilibrios sociales, lo que consecuencialmente, redundará en un mejor manejo de la administración institucional y la satisfacción del personal que forma parte de la plantilla de cada organización, la prevención de infortunios laborales, el incremento de la productividad en el desempeño que nos conllevan a un innegable impulso de mejorar la preservación de un clima de paz social, necesaria para un desarrollo sostenido que permita justifica plenamente este trabajo, el cual se enmarca dentro de un enfoque metodológico jurídico documental.

La satisfacción en el trabajo le asigna una connotación positiva, logrando un trabajo digno, adecuado y permanente (estable), que le garantice ingresos para poder sostenerse a sí misma y a su grupo familiar y, además, para existir plenamente (junto con su grupo familiar) a través de un empleo seguro, es lo que permite comprender la importancia de la relación laboral adecuada y estable y desarrollarse en condiciones de dignidad.

La garantía del cumplimiento de cada una de las obligaciones y de los compromisos establecidos constitucional y legalmente reside en el Código de Trabajo en el que se establece los derechos y obligaciones de los trabajadores; tales como: Salarios, Jornadas de Trabajo, Descansos Semanales, Vacaciones, Asuetos y Aguinaldos.

DEL SALARIO

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.

Art. 120.-El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 136.-Cuando el trabajador contraiga deudas provenientes de créditos concedidos por bancos, compañías aseguradoras, instituciones de crédito o sociedades y asociaciones cooperativas, podrá autorizar a su patrono para que, de su salario ordinario y en su nombre, efectúe los descuentos necesarios para la extinción de tales deudas.

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y DE LA SEMANA LABORAL

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 165.- El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrá que hacerlas de acuerdo con los trabajadores. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por este Código, convenciones y contratos colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

DEL DESCANSO SEMANAL

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 172.- Los trabajadores no sujetos a horario tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos. No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

DE LA VACACION ANUAL REMUNERADA

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 178.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las

vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

DE LOS DIAS DE ASUETO

Art. 190.- Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

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

Art. 193.- En las empresas que presten servicios públicos, o esenciales a la comunidad, los trabajadores estarán obligados a permanecer en sus puestos en el número que designe el patrono, para que el servicio no sea interrumpido y rinda el mínimo exigible y necesario. En la misma obligación y con las mismas limitaciones estarán los trabajadores que presten sus servicios en:

DEL AGUINALDO

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su

servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1º) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;
- 2º) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 3º) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

PRESTACIONES POR ENFERMEDAD

Art. 307.- En los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento de aquél, una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las categorías y con las limitaciones que a continuación se expresan:

Primera Categoría: Comprende a los trabajadores que tienen un año o más de estar al servicio del patrono y da derecho, en cada año, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante sesenta días.

Segunda Categoría: Comprende a los trabajadores que tienen cinco meses o más y menos de un año de estar al servicio del patrono y da derecho, durante ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante cuarenta días.

Tercera Categoría: Comprende a los trabajadores que tienen un mes o más y menos de cinco de estar al servicio del patrono y da derecho, en ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días.

PRESTACIONES POR MATERNIDAD

Art. 309.- El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia. (Nota: Según el Art. 28 del Reglamento del ISSS establece que el subsidio diario por maternidad será igual al 75% del salario medio de base del asegurado. Pero en el Decreto 133 del Órgano Ejecutivo, realizo reformas al Reglamento para la aplicación del Régimen del ISSS reformando el Art. 28 donde establece que el Subsidio diario de maternidad será igual al 100% del salario medio de base del asegurado, dado en Casa Presidencial a los 20 días del mes de diciembre del 2007, el presente decreto entra en vigencia 8 días después de su publicación en el diario oficial).

Art. 310.- Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

Art. 311.- Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este Capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 309.

SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO

Art. 314.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1º) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.

No podríamos hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios.

2.2.2. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Inglaterra.

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción. Se crearon entonces en algunas organizaciones los "Departamentos de Bienestar de personal", antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos.

2.2.3. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Italia.

La evolución de las relaciones industriales y de la gestión de recursos humanos en Italia durante la última década es analizada a través de estudios de casos, estudios cuantitativos y una combinación de datos cualitativos y cuantitativos extraídos de diversas investigaciones. En los años ochenta, la complementariedad entre las relaciones industriales y la gestión de los recursos humanos en Italia se basaba en el equilibrio entre la seguridad en el empleo, la flexibilidad del trabajo y el ajuste industrial.

2.2.4. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en China.

En la china antigua de unos 500 años antes de Cristo, destacó el famoso filósofo Confucio cuyas ideas formaron la base del gobierno. Al mismo tiempo, otros políticos administrativos como Micius o Mo-ti fundaron escuelas cuyos principios parecían más estudios filosóficos que principios administrativos, pero al

menos era un comienzo en el proceso administrativo del país. El desarrollo posterior a estas primeras ideas resulto bastante satisfactorio y se podía considerar como un logro la solución de los problemas sociales cotidianos.

2.2.5. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en Egipto.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad. El sistema de los polonios tuvo gran influencia en la administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez. Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas. Tantas las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos tuvieron gran influencia en los criterios de gobierno y la región.

2.2.6. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel de Centro América.

A partir de la primera década del Siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos. Es preciso observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias los Estados Unidos ejercieron su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público.

2.2.7. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel de El Salvador.

En el área de administración de los recursos humanos, como en tanto otro El Salvador ha Experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos.

En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos; Muchos abogados ocuparon el cargo. En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo.

2.2.8 HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL.

El cooperativismo es, a todas luces, un fenómeno concreto de la modernidad. Nace en media Revolución Industrial como alternativa para la clase trabajadora. Se identifica al Socialista Utópico inglés Robert Owen (1771-1858) como el primer precursor, dado que intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil en New Lanark (Escocia) y socializar los medios de producción. "Owen trató de demostrar que mediante la cooperación y la solidaridad, pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre obreros y patronos, en un ambiente de mutua colaboración".

A Owen siguieron el inglés William King y el francés Charles Fourier quienes también defendieron la creación de organizaciones de base asociativa haciendo importantes mejoras al incipiente esquema cooperativo, en áreas como la

democratización, la asociación y el derecho al trabajo. Fourier proponía un sistema económico-social basado en pequeñas comunidades agrícolas (falansterios) sin espíritu de lucro y orientadas a la generación de empleo. King, por su parte, fue precursor de las primeras cooperativas de consumo en las cuales los obreros asociados adquirirían los artículos básicos para su sobrevivencia. En 1827 fundó en Brighton The Co-operative Trading Association que sirvió de inspiración para que, al finalizar la década, existieran cerca de 300 cooperativas similares.

Es esencial subrayar que King fundó, en 1828, el primer medio de comunicación cooperativo. Era una revista llamada "The Co-operator" que si bien tuvo corta vida, parece que su influencia fue muy grande. Podemos situar el primer logro decisivo del cooperativismo en 1844 cuando 28 obreros fundaron en Rochdale (Inglaterra) una cooperativa textil de consumo liderada por Carlos Howart. Esta experiencia logró importantes resultados como fuente de motivación para iniciativas análogas (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 1978), pues sentó las bases del cooperativismo actual: distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión, etc. Por eso a Rochdale se le conoce como la cuna del cooperativismo mundial.

Desde entonces el sector empezó a crecer teniendo presencia hoy día en prácticamente todas las naciones del planeta. Al interior de Latinoamérica, las cooperativas pioneras nacieron en México y en Argentina. Fue en 1873 que el Círculo Obrero de México estableció la primera. Seis años después, en 1879, se fundó en la Argentina la cooperativa "El progreso agrario".

Teóricos como Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, Gide y Fauquet han contribuido a dotar al movimiento de prácticas, principios y valores universales, hasta llegar a los ratificados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995.

Desde entonces el sector se inspira en los valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. También defiende

los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Sus siete principios son: 1) Adhesión libre y retiro voluntario; 2) Control democrático de los miembros; 3) Participación económica de los miembros; 4) Autonomía e independencia; 5) Educación, información y entrenamiento permanente; 6) Integración cooperativa y 7) Compromiso con la comunidad (Comisión Ejecutiva de Educación Cooperativa, 2003).

El cooperativismo es reconocido mundialmente por un escudo en el que figuran dos pinos dentro de un círculo. Este emblema rescata su esencia filosófica: la unión solidaria para resolver necesidades sociales y económicas comunes.

Una de las reformas más importantes que vivió fue la creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) en 1973. El INFOCOOP es de las pocas instituciones públicas del mundo destinado a fomentar el cooperativismo. Con el INFOCOOP nace también el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP) cuya labor es esencialmente de integración, defensa y representación de todas las cooperativas del país.

Asimismo, el sector vio surgir otros organismos de integración tales como las federaciones (de cobertura sectorial) y las uniones (usualmente de cobertura regional). La primera federación que se fundó fue la Federación de Cooperativas de Caficultores (FEDECOOP) en 1962. En cuanto a las uniones, fue la Unión Nacional de Cooperativas (UNACCOOP) la primera en existir.

Durante esos años el INFOCOOP pasó por una serie de transformaciones orientadas a su modernización, invirtiendo en áreas como la informática y la capacitación. También, como consecuencia del fortalecimiento de los procesos educativos, se dota de recursos materiales y económicos, al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP RL.), mediante la Ley 6839 de 1983.

Luis Alberto Monge fue un presidente convencido de las bondades del cooperativismo como instrumento de desarrollo. Durante su mandato (1982-1986) el sector tuvo un gran crecimiento pues pasó de 360 cooperativas activas al finalizar 1981 a 591 cooperativas para finales de 1986. Ello sin profundizar en el respaldo crediticio cooperativo para la agricultura, agroindustria, insumos agrícolas, consumo, electricidad, transportes, servicios y vivienda.

Contrasta, sin embargo, la década de los 90, un período realmente difícil para el sector. Al iniciar hay casi 400 cooperativas activas y al concluir se han disuelto cerca de 100 cooperativas, pese a que el número de asociados se incrementó.

Este fenómeno puede tener múltiples causas pero sin duda las dos más importantes son el impacto los ajustes estructurales y la crisis que se experimenta al concluir la década. Por otro lado, la crisis de 1998 fue un cierre de siglo muy difícil para el sector. Ese año fueron intervenidos el Banco Federado (propiedad de FEDECREDITO R.L.) y BANCOOP R.L. También entraron en crisis de liquidez VIVIENDACOOP R.L. y COOVIVIENDA R.L. Si bien el problema afectó a los sectores de Ahorro y Crédito y de Vivienda, los medios de comunicación generalizaron la crisis para todo el cooperativismo, mellando su imagen pública.

Con el X Congreso Nacional Cooperativo (celebrado en el año 2001) las cooperativas inauguran el milenio poniendo en su agenda temas como la identidad, la integración, la educación en valores y principios, así como el desarrollo empresarial y la incidencia integral en la política pública.

Hoy por hoy, las cooperativas están demostrando ya no solo su aporte histórico al desarrollo del país, sino su potencial como motor de la economía y el progreso nacional. Más de 400 cooperativas y cerca de 800 mil cooperativistas son prueba contundente de un sector que en constante crecimiento y superación.

2.2.9. HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL DE LATINOAMERICA.

El grupo más desarrollado en lo que a cooperativismo se refiere está constituido por los países del sur: Argentina, Uruguay, Sur de Brasil y Chile. En éste último, el cooperativismo fue desarticulado durante la dictadura del ex presidente, Augusto Pinochet. El segundo grupo está conformado por: México, Costa Rica y Puerto Rico, cuyo cooperativismo consiguió ciertos niveles de crecimiento.

El tercer grupo está integrado por los países Andinos: Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia. Estos, aparte de los centroamericanos, exceptuando a Costa Rica y los países del Caribe, con omisión de Puerto Rico. En estos países el cooperativismo llegó a partir de 1930 por lo que se hace un sistema aún nuevo, además de que, básicamente se ha limitado al ahorro y crédito y al consumo como áreas de producción.

Vale la pena destacar el caso de la Guyana, antigua colonia inglesa, en donde algunos mandatarios progresistas han intentado impulsar un modelo socialista, fundamentado en cooperativas. De ahí que su nombre oficial sea República

Cooperativa de Guyana. No obstante, su falta de estabilidad política y la carencia de reformas, en este ámbito, al igual que en el social y económico han abolido la implementación del cooperativismo.

- De finales del siglo XIX a 1930

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

- A partir de la gran depresión de 1930 a 1960

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

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

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

- Fomento de Cooperativas Agrarias (1960-1970)

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

2.2.10. HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL NACIONAL.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. fue fundada en 1966. Actualmente está formada por treinta y una cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran ubicadas en los catorce departamentos del país.

Desde la fecha de su fundación hasta el año de 1980, las principales actividades que FEDECACES desarrolló con las cooperativas afiliadas consistieron en otorgar créditos dirigidos, brindar asistencia técnica y capacitación, practicar la auditoria externa y administrar seguros de vida.

A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento de las cooperativas, impulsó un programa de transferencia tecnológica que ha fomentado la captación, colocación y el manejo eficiente de los recursos de las cooperativas afiliadas; dicho programa se complementó con estrategias y mecanismos que han convertido al ahorro en la fuente estratégica para lograr la autogestión y la autonomía institucional.

A partir de la década de los años 90, FEDECACES consciente de la nueva situación económico-social del país y con la firma de los acuerdos de paz, se plantea como misión conformar el Sistema Cooperativo Financiero, el cual puede expresarse con el diagrama que a continuación se presenta:

➤ **SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO, NIVEL COOPERATIVAS RED FINANCIERA, NIVEL FEDECACES CORPORACIÓN FEDECACES**

Nivel de Cooperativas: Crear una red de cooperativas eficientes y solventes, capaz de realizar y compensar operaciones recíprocas entre ellas y con FEDECACES.

Nivel cooperativa – Red financiera

Nivel Federación: Establecimiento de la Corporación FEDECACES, la cual implica definir la especialidad e institucionalidad de los diferentes servicios que se brindan a las cooperativas, así:

CORPORACIÓN FEDECACES NIVEL FEDERACIÓN: En el desarrollo institucional se separan las actividades de servicios financieros y no financieros, con el fin de orientar una estrategia de fortalecimiento a través de servicios especializados. En este orden, se han constituido las iniciativas siguientes:

1. En mil novecientos noventa y cuatro se constituyó " Seguros Futuro, Asociación Cooperativa de Responsabilidad Limitada ", la cual brinda protección personal y patrimonial a los asegurados, cooperativas y a los asociados y grupo familiar;

2. Caja Central de Liquidez: Mecanismo implementado en mil novecientos noventa y siete para apoyar a las cooperativas en particular y al Sistema Cooperativo Financiero en general, en el uso óptimo de los recursos financieros bajo criterios de seguridad, liquidez y rendimiento.

3. En mil novecientos noventa y nueve se fundó " Asesores Para el Desarrollo", cuya misión consiste en garantizar la solidez y eficiencia de las cooperativas y del Sistema Cooperativo Financiero en su conjunto, contribuir al desarrollo del sector cooperativo y de otras instituciones afines, a través de servicios técnicos accesibles, oportunos y de máxima calidad; y

4. En mil novecientos noventa y ocho, se inició el proyecto de supervisión cooperativa con la creación del Organismo Cooperativo de Supervisión. La fase inicial de dicho proyecto se ejecutó gracias al auspicio de la Asociación Cooperativa Canadiense – CCA. El objetivo del Organismo es supervisar las operaciones de las cooperativas a efecto de prevenir problemas de liquidez e insolvencia y generar confianza en los ahorrantes y aportantes, luego se continuó con los ensayos de supervisión y en el año dos mil dos se comenzó con el proyecto de Indicadores de Alerta Temprana con el apoyo de la DGRV.

De lo anterior puede vislumbrarse el nivel de avance que FEDECACES ha impulsado en el establecimiento del Sistema Cooperativo Financiero con la creación de las entidades o esfuerzos institucionales ya descritos, que responden a una planificación estratégica con un horizonte definido para 10 años, que se cumplen en el 2010, donde nos planteamos una Visión y Misión que plantean la eficiencia y solvencia de las entidades creadas para la corporación y para las cooperativas afiliadas.

➤ **El Cooperativismo Semblanza Histórica**

El movimiento cooperativo en El Salvador es relativamente joven, porque desde hace poco más de tres décadas es que tiene su boom de desarrollo. No obstante sus raíces se inician desde finales del siglo XIX, concretamente en 1886 cuando se funda la primera cooperativa de Talabarteros de San Salvador. Cooperativa dedicada a la producción y comercialización de zapatos.

Como también la primera cooperativa de sembradores de café avalada por el Capitán General Gerardo Barrios, caudillo y presidente de El Salvador, tiempo después se fundan distintas cooperativas de ahorro y servicios. El movimiento cooperativo se desarrolló fundamentalmente alrededor de la tierra, la producción agrícola y los servicios.

Actualmente más de doce mil asociaciones cooperativas figuran en la lista de cooperativas del Ministerio del Interior, con más de un millón de miembros que figuran como socios cooperativos.

El movimiento cooperativo actualmente se ha visto potenciado sobre todo por participar masivamente en el Programa de Transferencia de Tierras (PTT) que es un sistema creado con financiamiento internacional, que a raíz de los acuerdos de paz firmados en enero de 1992, adquirió un banco de tierras para transferirlas a los desmovilizados de guerra del Ejército como del FMLN: Programa 85-15 (Donación del 85% y pago del 15%).

Otro elemento que ha potenciado es la Reforma Agraria de 1982, cuando por decreto legislativo se lleva a cabo la compra de fincas y haciendas y es repartida a las cooperativas creadas para tal fin. Se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) que es el garante de la existencia y formación de las cooperativas.

➤ **La Influencia en el Ámbito Social**

La influencia social que el movimiento cooperativo ha tenido en El Salvador ha sido poco significativa. El movimiento se ha visto a sí mismo como una herramienta de sobrevivencia más que como movimiento contestatario ante las atrocidades sufridas por los mismos integrantes socios cooperativos a causa de las enfermedades sociopolíticas que históricamente ha vivido el país.

El muy bajo nivel de alfabetización ha hecho del movimiento cooperativo un grupo de organizaciones de segundo nivel que necesitan salir del anquilosamiento al cual están condenados por la falta de creatividad, educación y recursos bien capitalizados.

El movimiento cooperativo es un movimiento que no ha recuperado ni asumido su historia. Parafraseando al premio nobel de literatura mexicano Octavio

Paz, "mientras las cooperativas no asuman su historia son cooperativas de niños y a los niños otros los dominan".

En 1976, cuando inicia el derrumbamiento del militarismo en El Salvador, el presidente de ese momento, Coronel Arturo Armando Molina inició un proceso de reforma agraria que resultó ser un aborto prematuro debido a la intervención del capital salvadoreño.

El movimiento cooperativo en El Salvador tuvo su boom cooperativo en la década de los ochenta cuando el gobierno del ingeniero Napoleón Duarte en 1982 dio por iniciada la reforma agraria, donde como se ha dicho, por decreto legislativo se compra a los terratenientes sus fincas y haciendas y se decreta el fomento del cooperativismo: Se decreta que se creen cooperativas a quienes se les da las tierras adquiridas, se nacionaliza la banca y los servicios básicos.

No obstante, no se constituyen cooperativas de vivienda y no es sino hasta el año 2000 que se inicia la formación de cooperativas de vivienda, iniciativa producida por el Fondo Nacional para la Vivienda Popular -FONAVIPO- que está formando alrededor de 15 cooperativas de vivienda y por FUNDASAL que inicia la formación de la rama de vivienda en las cooperativas agrícolas en 1999 con financiamiento del Centro Cooperativista Sueco (SCC) y también la formación de una cooperativa de vivienda en la zona paracentral del país.

La realidad salvadoreña exige una creatividad inconmensurable para enfrentar el problema de vivienda, que de por sí es sumamente compleja debido sobre todo a la densidad poblacional, la pequeñez del territorio, la vulnerabilidad del mismo y a la falta de voluntad política de los sectores que tienen y mantienen el poder.

➤ **Problemas Históricos del Cooperativismo**

- ✓ Los cooperativistas en el país son ricos pobres.
- ✓ Sus cooperativas son ricas en: Bienes, pero sus miembros son miserables.
- ✓ Descapitalización: falta de creatividad y capacidad de producir sosteniblemente.
- ✓ Falta de fondos financieros.
- ✓ Corrupción de dirigencia: Falta de formación seria y actualizada.
- ✓ Inconsciencia cooperativa

➤ **Soluciones**

No existen recetas para salir de una situación tan compleja y difícil como es la salvadoreña. En esta perspectiva, se hace realidad y muy actual lo que dijo José Artigas al pueblo uruguayo: "Nada podemos esperar si no es de nosotros mismos".

➤ **Vías de Solución**

La creación de una red de solidaridad cooperativista latinoamericana, cuyos objetivos fundamentales sean:

1. La formación y capacitación cooperativista, como también la transferencia de la tecnología técnica y social.
2. La manifestación, proclamación y el aporte.
3. "Sápereaude" (atrévete a pensar) cooperativista latinoamericano. Es necesario buscar y encontrar que el cooperativista latinoamericano despierte como una forma de vida.

4. Búsqueda de la unidad cooperativista en cada país latinoamericano².

2.2.11. LAS COOPERATIVAS EN LA ACTUALIDAD.

Las cooperativas en El Salvador son una alternativa para los que buscan salir de la crisis económica. En la actualidad, son uno de los nichos a los que se puede acudir para solicitar préstamos personales o para impulsar un negocio pequeño, mediano o grande.

En el país existen diversas cooperativas que se dedican a diferentes rubros, como consumo, créditos, prestación de servicios, entre otros. Sin embargo, muchas veces la población desconoce esta alternativa, que además le ofrecen al usuario un beneficio extra: ser socio.

“La diferencia entre una cooperativa y el banco es que ellos se vuelven dueños, no accionistas. En el sistema financiero tradicional los que ganan al final son unos pocos accionistas, y en la cooperativa ganamos todos.” Este tipo de beneficios puede contribuir a los salvadoreños, sin embargo, existe mucho escepticismo para este sector financiero.

“Si nos incorporarnos a la cooperativa con ese aporte que entrega el socio, por mínimo, junto con los demás compañeros y compañeros ya hacen un capital para prestarle a otros compañeros”

Además, los socios reciben beneficios como promociones con diferentes entidades comerciales.

“A pesar de tanto tiempo, no hemos podido desarrollar el cooperativismo al punto que nosotros deseáramos, porque la realidad de esta sociedad no es apoyar al cooperativismo, es apoyar a la empresa privada, nosotros somos como algo que está ahí. Una piedra en el zapato”, explica.

² <http://www.fedecaces.com/principal/FEDECACES/historia.htm> 03/06/2012.

Incluso, bajo las normativas legales que rige el Estado, las mismas cooperativas a pesar de que son una asociación de ahorro y crédito, tienen que ir a un banco a abrir una cuenta para manejar el dinero, cuando se podría avalar que las cooperativas tengan su propio banco.

Los "bancos con los capitales y los intereses que cobran se enriquecen", cuando con esos intereses este sector podría hacer mejores cosas si quedaran en la cooperativa. "Se ha intentado llevar propuesta para solventar esto, pero la realidad salvadoreña es compleja"

La población se muestra escéptica por algunas experiencias negativas en el sistema, de aquellas cooperativas que han desaparecido y se van con el dinero, son alguna de las cosas en contra. Ante eso se está tratando de hacer un esfuerzo para mejorar esa mala imagen, y los canales de comunicación para dar a conocer los beneficios de estar asociado a una cooperativa³.

2.2.12. ANTECEDENTES DE ACODEZO DE R.L.

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.), tiene que su acta de constitución fue dado en el auditorium del Hospital Regional "San Juan de Dios" de la ciudad de San Miguel, el día trece de julio de 1989, en el acto estuvieron presente 18 personas que son considerados los fundadores de ACODEZO de R.L., goza de personería jurídica desde el 09 de octubre de 1989, en esa fecha se inscribió en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas y fue publicado en el diario oficial del 13 de octubre de 1989 según tomo N° 305⁴.

ACODEZO de R.L. cuenta con una experiencia de 22 años al servicio del sector docente ya que por ellos fue conformada dicha institución, desde el 2010

³<http://www.diariocolatino.com/es/20120402/nacionales/102050/Cooperativas-una-alternativa-para-los-salvadore%C3%B1os-que-buscan-salir-de-crisis.htm> 03/06/2012.

⁴Estatutos de ACODEZO de R.L.

deja de ser de vinculo cerrado y empieza a prestar sus servicios a otras personas que no tienen relación con los docentes, de esta manera da mayores oportunidades a las demás personas de poder integrarse a la cooperativa y así poder desarrollarse⁵. Lugares donde estuvo operando la cooperativa:

- Se inició en las oficinas de Bienestar Magisterial y desde el año 2004 se encuentra dentro de las instalaciones del MINED San Miguel.
- Zonas que cubren: toda la Zona Oriental (Morazán, Usulután, La Unión, San Miguel).
- Actualmente está ubicada en la Departamental de Educación en Cantón Hato Nuevo desde el año 2004 y cuenta con 1132 asociados que tienen una o más aportaciones
- Tiene el proyecto de apertura de una sucursal en el centro de San Miguel ubicada en 6ª Calle Poniente N° 206 frente al DUICENTRO, se proyecta su apertura a partir del mes de mayo del presente año.

Por tanto la institución se enfoca más en el cumplimiento de metas elaboradas en base al Plan Empresarial que se desarrolla año con año, aprobado por el Consejo de Administración de ACODEZO de R.L. y los Socios, descuidando así una parte muy importante como es el empleado, por lo que no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos formal ya que los procesos de Gestión del Recurso Humano son realizados de manera empírica, debido a que no tiene una guía para administrar al personal humano con el que opera, pues no toma en cuenta los métodos y técnicas de reclutamiento y selección, los procesos para capacitar, motivar e incentivar al personal, y las herramientas técnicas como son los manuales administrativos que indican las actividades que realizara cada empleado.

⁵ Estatutos de ACODEZO de R.L.

De esta manera es necesario crear un Departamento de Recursos Humanos con el fin de que a través de este ACODEZO de R.L. se beneficie con los métodos y técnicas para seleccionar y reclutar al personal idóneo, así como de contar con las herramientas necesarias que sirva de guía al personal para mejorar sus actividades laborales logrando una mayor eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo.

2.3. Marco Teórico

➤ Departamento de Recursos Humanos.

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor. Aunque en el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy⁶. El Departamento de Recursos Humanos es una de las áreas que más cambios ha experimentado. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre área ha cambiado. En muchas organizaciones la denominación de Administración de Recursos Humanos está sustituyéndose por Gestión del Talento Humano⁷.

En la administración de empresas, se denomina **Recursos Humanos (RRHH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función** o **gestión** que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son

⁶Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 2.

⁷Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 2

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

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

➤ **Admisión de Personas.**

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas.

➤ **Aplicación de Personas.**

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño⁸.

➤ **Compensación de Personas.**

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

⁸Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 13.

➤ **Desarrollo de Personas.**

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

➤ **Estrategia.**

K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Según George Morrissey el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí⁹.

➤ **Táctica.**

Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitaran dicho camino.

Las tácticas reciben distintas clasificaciones en función de sus propios objetivos individuales, como lo son; **el desarrollo o la presión**, por ejemplo. Al referirnos a **tácticas de desarrollo** hablamos de las acciones que se limitan solo a concretar el plan o estrategia definida, sin modificar la relación entre las partes, a diferencia de las **tácticas de presión** que apuntan a fortalecer una posición

⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.

debilitando al adversario, modificando la relación entre las partes (confunden, intimidan, etc.)¹⁰.

➤ **Mantenimiento de Personas.**

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

➤ **Monitoreo de Personas.**

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Eficiencia y Eficacia del Personal.

✓ **Eficiencia.**

Es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles. En una persona la eficiencia se refleja en la capacidad que tiene para reducir los recursos que se le han asignado, para realizar un trabajo, hacer un producto o prestar un servicio¹¹.

✓ **Eficacia.**

Es la capacidad de saber determinar acertadamente los objetivos y, a la vez, lograrlos en el tiempo previamente establecido. La eficacia también se ve reflejada en la capacidad que tiene una persona para cumplir con la elaboración de un informe, una actividad, tarea o servicio en el tiempo que previamente se le ha establecido¹².

¹⁰Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 14.

¹¹ Alexis Serrano. Administración de personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 3

¹²Ibíd. Pág. 4

✓ **Efectividad.**

En el contexto del comportamiento organizacional, la efectividad se refiere a la relación óptima entre cinco componentes: producción, eficiencia, satisfacción, capacidad de adaptación y desarrollo. Introducir la dimensión temporal en el análisis de la efectividad nos permite entender la labor de los administradores en las organizaciones. La labor básica de los administradores consiste en identificar e influir en las causas de la efectividad individual, grupal y organizacional en el corto, mediano y largo plazos. El comportamiento de los empleados es la clave para lograr la efectividad¹³.

➤ **Productividad.**

Es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital), el trabajo del administrador es mejorar la razón entre salida e insumos, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia¹⁴.

➤ **Estructura Organizativa.**

Los administradores que emprenden el diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles. Tienen que elegir entre una cantidad de opciones de estructuras de empleo, proyectos de trabajo y departamentos. La estructura organizacional especifica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores¹⁵.

➤ **Organigrama.**

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma

¹³ John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 26 y 632

¹⁴ RenderHeizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición. Pág. 13

¹⁵ Ibíd. Pág. 531.

esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación¹⁶.

➤ **División del Trabajo.**

La división del trabajo es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización. La división del trabajo concierne al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas. Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. Las ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las principales razones históricas de la creación de las organizaciones¹⁷.

➤ **Delegación de Autoridad.**

Los administradores deciden cuanta autoridad se les delega a cada puesto y empleado. Como apuntamos la autoridad se refiere al derecho de los individuos a tomar decisiones sin aprobación superior y a exigir obediencia de otros. La delegación de autoridad es un proceso por el cual la autoridad se distribuye en dirección descendente dentro de una organización; esta se refiere específicamente a tomar decisiones, no a hacer el trabajo¹⁸.

➤ **Actividades Organizacionales.**

En la actualidad una amplia gama de actividades constituyen la tecnología disponible para los programas de desarrollo organizacional como: las actividades de diagnóstico. Estas son actividades de determinación de hechos diseñadas para determinar el estado del sistema, el estado de un problema.

¹⁶ Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 111

¹⁷ John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 533..

¹⁸ John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 534.

Actividades de integración de equipos: estas actividades casi siempre ocurren en sesiones fuera de lugar de trabajo; las actividades inter-grupales: estas son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de grupos interdependientes¹⁹.

➤ **Desarrollo de Equipos.**

El objetivo del desarrollo de equipos y organizaciones es ayudar y facilitar la implantación de habilidades y competencias gestionando el cambio que ello supone. El desarrollo de equipos y organizaciones, mediante la facilitación, puede aplicarse a diferentes áreas de una empresa. En el contexto de la oferta de servicios está orientado a desarrollar las capacidades de un equipo para conseguir resultados superiores y/o a implantar o mejorar procesos operacionales en una organización²⁰.

➤ **Cadena de Mando.**

Cadena de mando se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién. Actualmente este concepto posee menos importancia para las organizaciones que el que tenía hace unos 20 ó 25 años. Pero aún debe ser considerado por los gerentes de la actualidad²¹.

➤ **Departamentalización.**

Es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una empresa. Depende del tipo de actividades a desarrollar de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la empresa. La departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí.

¹⁹RenderHeizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición. Pág. 593.

²⁰ <http://www.formacionydesarrolloim.com/desarrolloorganizacional.htm>;

²¹ <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/93.htm>.

A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más sub-unidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración. Esto suele crear menos flexibilidad, adaptabilidad y unidad de acción dentro de la firma. La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numeroso puesto todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización²².

➤ **Manual de Bienvenida y de Análisis y Descripción de Puesto.**

✓ **Manual de Bienvenida.**

El propósito del manual de bienvenida es facilitar la adaptación de la persona a un puesto de trabajo y a la organización²³. Un manual de bienvenida es un documento que se entrega cada vez que se incorpora un nuevo empleado en la empresa, en él se incluyen todas las cosas que el nuevo colaborador debe saber respecto al conjunto de la empresa y a sus funciones²⁴.

✓ **Manual de Análisis y Descripción de Puesto.**

Manual Para la Descripción y Análisis de Puesto. Considerado como la columna vertebral o pivote, respecto al cual giran todas las funciones técnicas de la administración de las personas. Los manuales de descripción de puestos sirven para las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, prestaciones, evaluaciones de desempeño y otros²⁵.

➤ **Orientación.**

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de

²²Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 118..

²³ Alexis Serrano. Administración de personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 102,

²⁴ http://www.venmas.com/venmas/recursos_humanos/manuales_y_soportes/manual_de_bienvenida.

²⁵Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 42

posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos. Para lograrlo, es necesario tener recursos, aunque esto ya no es suficiente. Tener recursos dejó de ser suficiente. El desperdicio y el mal uso de los recursos ya no se aceptan en las organizaciones modernas. Lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva²⁶.

➤ **Adaptación.**

La etapa de adaptación del desarrollo de un grupo suele ser de conflicto y enfrentamientos. Esta etapa por lo general emocionalmente intensa puede comprender competencia entre los miembros por tareas deseadas y desacuerdos sobre los comportamientos y responsabilidades apropiados en relación con la tarea. Una etapa particularmente importante de la etapa de adaptación puede suponer la redefinición de las tareas específicas y las metas generales del grupo²⁷.

➤ **Contratación, Inducción y Adaptación de Nuevos Empleados.**

✓ **Contratación.**

El instrumento que se utiliza para concretizar la contratación de una persona se denomina contrato de trabajo y se define como contrato de trabajo: "Es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario". Existen contratos de carácter indefinido y otros con tiempo definido²⁸.

²⁶Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 142.

²⁷ John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 326

²⁸Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 99.

✓ **Inducción.**

Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en 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 aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

La inducción es un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización. Se dice que la inducción facilita la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo, y a la vez da toda la información necesaria al personal sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos²⁹.

✓ **Adaptación de Nuevos Empleados.**

El principal propósito de la inducción y orientación, que a veces se denomina "proceso de asimilación", es ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocer y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo. Se le dan explicaciones de las políticas y prácticas de la compañía, presentación a nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirvan para integrar al nuevo empleado a la empresa³⁰.

➤ **Incorporación de Personas.**

Sin duda uno de los temas más complejos a los que se enfrentan los emprendedores en sus primeros años de proyecto es, en muchos casos, el de la incorporación de nuevos socios. Y no me refiero sólo al equipo profesional, sino a la incorporación de personas que se consideran claves para el negocio y para las que el proyecto no cuenta con los suficientes recursos económicos como para retenerlas³¹.

²⁹Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 100

³⁰Wendell L. French; Administración de personal: Primera edición. México: Editorial Limusa, 1983. Pág. 311.

³¹<http://entrepreneurship.blogs.ie.edu>.

➤ **Guía para Nuevo Personal.**

El recién llegado (nuevo empleado) no debe ser abrumado con excesiva información; debe evitarse que se vea sobre cargado de formularios y cuestionarios para llenar, es negativo empezar con la parte desagradable de su labor, nunca se le debe pedir al de nuevo ingreso que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar³².

➤ **Ambiente Laboral.**

Conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es una tarea difícil de conseguir. Todos sabemos que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre nuestro rendimiento y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro de este "ecosistema". Así pues, si busca una forma de motivar a sus empleados, considere que convertir el lugar de trabajo en un entorno más atractivo podría favorecer un mayor rendimiento³³.

➤ **Reglamento Interno de Trabajo.**

Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador-Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal³⁴.

➤ **Políticas.**

Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una

³² William B. Werther, Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición, México: Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 223

³³<http://www.mailxmail.com/curso-desarrolle-sus-habilidades-directivas/ambiente-laboral-mejore-rendimiento>.

³⁴http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de/recursos/humanosreglamento/interno/de_trabajo.

decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.

Las políticas se acostumbra utilizarlas de manera informal, no escritas y por tradición, aunque es necesario dejarlas bien definidas y por escrito para cada área de la organización. Surgen de las costumbres o prácticas de trabajo que se adoptan, de la filosofía compartida y de la forma racional que se espera sucedan las cosas. Las políticas constituyen orientaciones administrativas para impedir que las personas desempeñen funciones que no se desean³⁵.

➤ **Reglas.**

Las reglas de trabajo escritas pueden contribuir de manera importante a informar a sus empleados lo que espera de ellos y las consecuencias en caso de no satisfacer las expectativas. Una persona a la que se ha advertido que ciertos tipos de conducta son inaceptables no puede alegar ignorancia cuando incurre en la conducta prohibida. Asimismo, las reglas de trabajo escritas sirven para recordar a los empleados que usted habla en serio acerca de presentar la empresa al público desde el mejor ángulo posible.

Los empleados que actúan de manera inadecuada o irracional pueden dañar su empresa al crear descontento entre sus compañeros de trabajo. Aunque se podría pensar que es obvio qué es adecuado y qué no lo es, es muy arriesgado suponer que todos los empleados compartirán sus opiniones. Una de las mejores maneras de aclarar lo que espera es mediante un conjunto de reglas generales de trabajo³⁶.

➤ **Orientación.**

Independientemente de lo calificado y brillante que sea el candidato, por lo general es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía, sobre todo si es de ingreso

³⁵Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 58

³⁶<http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>.

reciente. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción requieren un proceso completo de orientación acerca de sus nuevas responsabilidades³⁷.

➤ **Organización.**

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación³⁸.

➤ **Comportamiento de los Empleados.**

El comportamiento de los empleados es la clave para lograr la efectividad, las personas se comportan de muchas formas predecibles e impredecibles. Cada individuo tiene una pauta única de comportamiento³⁹.

➤ **Capacidad de Adaptación.**

La capacidad de adaptación es la respuesta de la organización ante los cambios internos y externos. En este contexto, se refiere a la capacidad de la administración para percibir los cambios en el entorno y dentro de la organización misma. La falta de efectividad en la consecución de la producción, la eficiencia y la satisfacción indica la necesidad de adaptar las prácticas y políticas de la administración⁴⁰.

³⁷William B. Werther, Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, México: Mc GRAW HILL, 2006, Pág. 67, 68

³⁸Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 103

³⁹John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 26

⁴⁰Ibíd. Pág. 25

➤ **Prácticas Éticas.**

La administración debe ser la personificación de las normas de comportamiento ético establecidas. Debemos comunicar con claridad nuestras expectativas y reforzar esas normas en toda la corporación⁴¹.

➤ **Técnicas de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño del Personal.**

✓ **Reclutamiento.**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento 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 selectivo⁴².

✓ **Selección.**

Se debe tomar en cuenta que el periodo para seleccionar y contratar a las personas, varía de acuerdo el puesto. La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme⁴³.

⁴¹Ibíd. Pág. 21

⁴²Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Colombia: Editorial Mc GRAW HILL, 2002. Pág. 95

⁴³Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Colombia: Editorial Mc GRAW HILL, 2002. Pág. 111

✓ **Capacitación.**

La capacitación conocida también como formación, se puede definir como un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización. Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes.

Se forma para adquirir aquellas competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto, la perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo⁴⁴.

✓ **Evaluación del Desempeño.**

“La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado, el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”⁴⁵.

➤ **Candidatos Calificados.**

El reclutamiento de personas se realiza teniendo en cuenta múltiples aspectos fundamentales, para que este proceso sea realizado con eficacia, en donde se atraen a la organización un grupo de personas calificadas. El mercado laboral es un punto en el mercado en donde se ponen de acuerdo empresarios y trabajadores, en donde las familias ofrecen su trabajo y las empresas lo demandan. Las competencias es una forma para obtener a candidatos calificados⁴⁶.

⁴⁴Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 107

⁴⁵Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Colombia: Editorial Mc GRAW HILL, 2002. Pág. 198

⁴⁶<http://www.monografias.com/trabajos13/recur/recur.shtml#eva>

➤ **Personas Adecuadas.**

El primer paso para reclutar a las personas adecuadas es definir exactamente lo que se está buscando y las responsabilidades que serán manejadas por la persona que se quiere contratar. Cuando piense en el tipo de empleado que se va a reclutar, se considera lo siguiente: experiencia, requisitos de nivel de educación, conocimiento y habilidades, trabajos, tareas y responsabilidades, objetivos del puesto, horario de trabajo y salario y beneficios⁴⁷.

➤ **Desarrollo de Capital Humano.**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido⁴⁸.

➤ **Esfuerzo Individual.**

El esfuerzo individual se evalúa como guía del progreso dimanado del individuo a la colectividad, o se acentúa la actividad solidaria como modelo del progreso social.

⁴⁷EmpresarioRural-SuClaveAlExitoEmpresarial-Suclavealexitoempresarial.

⁴⁸<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>.

Pero del análisis de una y otra se deduce que sin el primor del esfuerzo las sociedades sólo progresan en apariencia, porque la solidaridad sin recursos comparte y reparte nada más lo que la inercia presta a la humanidad⁴⁹.

➤ **Empleados Competitivos.**

La clave para el éxito organizacional son los recursos humanos de la institución. Las organizaciones necesitan recursos humanos que trabajen con ahincó, piensen en forma creativa y se desempeñen de manera excelente⁵⁰.

➤ **Motivación.**

La motivación de las personas para el logro de metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas, es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades, buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente. La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía⁵¹.

➤ **Comunicación.**

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. En otras palabras, la comunicación en si es inevitable en el funcionamiento de una organización: la única que puede faltar es la comunicación eficaz. La comunicación es uno de los

⁴⁹<http://www.papelesparaelpromgreso.com/tematico.html>.

⁵⁰John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 26

⁵¹Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 169

procesos cruciales que infunde vida a la estructura de la organización. Todo administrador debe ser un buen comunicador⁵².

➤ **Liderazgo.**

Considerado como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntarias y entusiastamente en el cumplimiento personal y grupales⁵³.

➤ **Capital Intelectual.**

El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales⁵⁴.

➤ **Relaciones Laborales: Empleado- Patrono.**

Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores. Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene, y con las recomendaciones técnicas particulares, en lo que se refiere al uso y conservación el equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria⁵⁵.

➤ **Motivación.**

La mayoría de los administradores deben motivar a un grupo de personas diverso y, en muchos aspectos, impredecible. La diversidad genera diferentes patrones conductuales que en cierta forma se relacionan con las necesidades y las

⁵²John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 441.

⁵³Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 180

⁵⁴<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/ci.htm>.

⁵⁵Corte Suprema de Justicia de El Salvador, Ley Sobre Seguridad e Higiene del Trabajo. Tomo 171, año 1956. Art. 3 y Art.6

metas. La motivación de los trabajadores influyen tres áreas importantes: aspectos organizacionales, como la compensación, prestaciones, oportunidades profesionales y reputación de la compañía; aspectos laborales, como calendarios de trabajo, oportunidades para aprender nuevas habilidades y labores que constituyan desafíos; y aspectos relacionados con el líder, como la confianza que inspiran sus líderes o supervisores, si son buenos motivadores y formadores, y flexibles en la resolución de problemas⁵⁶.

➤ **Comportamiento.**

Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias⁵⁷.

➤ **Participación en la Contratación Colectiva.**

El contrato colectivo o convenio (celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o diversos empleadores) para establecer las condiciones en las que habrá de prestar el trabajo dentro de una empresa o establecimiento determinado, debe celebrarse por escrito, bajo la titularidad del sindicato. Se deberá elaborar tres tantos y firmarse de manera adecuada, de los cuales dos se entregarán a las partes contratantes y uno se depositará en la Junta de Conciliación y Arbitraje (federal o local, según corresponda)⁵⁸.

⁵⁶John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 139

⁵⁷Ibid. Pág. 10

⁵⁸<http://www.capacitacion.conampros.gob.mx/orgsind/capitulo08.htm>.

➤ **Satisfacción y Confianza del Personal.**

La satisfacción genera desempeño en el trabajo, el desempeño genera satisfacción en el trabajo y la relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo se modera con otras variables, como las recompensas. La confianza no se mide en blanco y negro, sino en grados. A mayor confianza, es mayor la posibilidad de acción. A menor confianza, las posibilidades de acción se reducen. Cuanto menor es la confianza, mayores son los controles que necesitamos implementar para verificar la acción. Los controles pueden, en cierta medida, compensar la falta de confianza, pero no la reemplazan⁵⁹.

➤ **Recompensas.**

Una de las influencias más fuertes en el desempeño individual es el sistema de recompensas de una organización. La administración puede emplear recompensas (o castigos) para aumentar el desempeño de los empleados actuales. Con recompensas, la administración también puede atraer a empleados especializados para que se unan a la organización⁶⁰.

➤ **Oportunidades.**

Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada⁶¹.

Es muy importante conocer el concepto de Departamento de Recursos Humanos para entender con claridad el desarrollo del tema, este se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas

⁵⁹http://www.ejecutivo.com/Comunicacion_Confianza_Cooperacion_en_las_Organizaciones-a1177525.html.

⁶⁰Ibid. Pág. 15

⁶¹<http://www.emexico.gob.mx/work/resources/Local/Content/9840/1/temaIII.html>.

en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa.

De esta manera la gestión de recursos humanos en una empresa es también un proceso cuya función es definir el contenido del cargo a ocupar, como así también, las tareas y funciones por las cuales el empleado deberá hacerse responsable.

Sin embargo los recursos humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese ambiente. Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de los recursos humanos en una empresa diremos que es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa⁶².”

2.3.1. LAS FASES POR LAS QUE HA PASADO EL DEPARTAMENTO (O LA GESTIÓN) DE RR.HH. SON CUATRO:

1º Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

2º Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipos sociales y sociológicos de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

3º Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

⁶²<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-recursos-humanos.html>.

4º Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

2.3.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones⁶³:

- a) Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- b) Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- c) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- d) Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- e) Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- f) Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.

⁶³<http://munivaldivia.cl/finanzas/rrhh/rrhh.html>

- g) Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- h) Colaborar con el Departamento de Recursos Humanos en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

2.3.3. ELEMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

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

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

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

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

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

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

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

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.”⁶⁴

⁶⁴Davis Keith, Werther William, Administración de Personal y Recursos Humanos.. México: Ed McGraw-Hill, 1991 □395p

2.3.4. ÁMBITOS GENERADORES DEL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

➤ Ámbito Tecnológico:

El descubrimiento e implantación de nuevas tecnologías ha permitido transformar profundamente la sociedad. La informática, la ofimática, las telecomunicaciones, la biotecnología, etc., han dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda revisión de los sistemas de administración en las empresas.

➤ Ámbito Sociológico:

La aparición de nuevas profesiones y carreras, hasta ahora poco o nada consideradas y el fuerte desarrollo que han tenido otras, cuyo campo de aplicación estaba muy reducido, junto con la mejora de las comunicaciones en sentido amplio y el impacto que ha tenido este fenómeno en las relaciones empresa - trabajador, ha dado lugar a un mayor nivel de conocimiento, consecuencia de la proliferación de los contactos entre expertos, permitiendo a su vez una más amplia especialización, una mejor fluidez en la información y más exactitud de los métodos empleados en la predicción del futuro, lo que permite la toma de decisiones de forma anticipada en la administración y gestión empresarial.

➤ Ámbito Comercial:

Los cambios tecnológicos han facilitado sistemas de producción y/o servicios flexibles que logran obtener nuevos productos, tanto de gran consumo como especializados, que ofrecen satisfacción a nuevas necesidades, reales o individuales, que la sociedad actual tiene, el perfeccionamiento de la calidad, la obsolescencia planificada, las modernas estrategias de marketing o los nuevos sistemas de compra, incluida la adquisición de productos o servicios por medios informáticos y el abono de las compras realizadas por sistemas electrónicos, han

originado una verdadera revolución en el ámbito comercial, que influye enormemente en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.

➤ **Ámbito Político:**

El desmoronamiento del sistema político de los países de Europa del Este, con el desconcierto que ha producido en los partidos de ideologías similares de algunas naciones, está produciendo mutaciones en la sociedad, cuyos efectos son difíciles de predecir a corto plazo. Esto podría implicar una redefinición de posiciones ideológicas que modificaría la concepción política y quizás sindical de la sociedad del siglo XXI. Los cambios que se han producido a nivel mundial han tenido una gran influencia sobre la administración de los recursos humanos en las empresas, sobre todo en la calidad y la profesionalidad del personal.

➤ **Ámbito Económico:**

La crisis por la que está pasando la economía mundial, consecuencia, en parte, de la crisis financiera, se caracteriza por un fuerte endeudamiento de los países en vías de desarrollo, junto con unas tasas de inflación elevadas y prácticamente similares para todas las naciones del tercer mundo. Esto provoca elevados déficits en los pagos de la deuda que, a su vez origina grandes necesidades de financiación; en el sector empresarial provocando incluso, en algunos países, descensos en sus ingresos durante los últimos tiempos.

Todo esto repercute en una sensible disminución de los beneficios de los empresarios y, como consecuencia, en desajustes en los mercados de trabajo, registrándose tasas de desempleo comparables sólo a las de la época de las crisis de los años veinte.

La velocidad a la que, en la actualidad, se desarrollan nuevos productos que entran a competir en el mercado es cada vez mayor. Por su parte, las empresas aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el mercado tanto nacional como internacional, tratando de buscar nuevos productos

y/o servicios y formas de organización, lo que obliga a redefinir o rediseñar estrategias, objetivos, nuevas formas de trabajo y una mayor flexibilidad.

Este importante objetivo no puede alcanzarse exclusivamente, mediante la incorporación de las denominadas nuevas tecnologías, sino que hay que contar con el capital humano adecuado, motivado y formado, capaz de entender y desempeñar diferentes responsabilidades; por ello y cada vez con mayor énfasis, se está reconociendo la necesidad de capacitar y superar el capital humano que requiere la nueva empresa, no sólo para actualizar sus conocimientos, sino también para perfeccionar los métodos de aprendizaje sobre la base de la aplicación de las nuevas tecnologías a la formación y desarrollo del personal.⁶⁵

2.4. Marco Conceptual

Gestión: Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar.

Gestionar: es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera.

Administrar: Consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Sistema: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados.

Desempeño: Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Recurso Humano: Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

⁶⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>

Gestión de Recurso Humano: Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos

Administración de Recursos Humanos: consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Enfoque Sistémico: Es, sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño.

Desarrollo personal: Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

Clima laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Trabajo en Equipo: Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Experiencia: Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

Habilidad: Capacidad y disposición para algo.

3- Metodología de la Investigación y Análisis e Interpretación de Resultados.

3.1. Tipo de Investigación

La investigación se efectuó con el tipo de estudio Descriptivo y Causal, este tipo de estudio se aplica para describir y analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, permitiendo detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos, así como descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación, por consiguiente para el análisis de resultados de la investigación de campo se auxiliara del tipo de estudio cualicuantitativo.

Las unidades de análisis consideradas en la investigación están constituidas por los empleados de ACODEZO de R.L. y los habitantes de la Ciudad de San Miguel, con el fin de analizar el servicio que se ofrece desde la perspectiva de los empleados y el servicio recibido por los usuarios.

3.2. Fuentes de Información

3.2.1 Fuentes Primarias

Estas fuentes han permitido obtener información relevante acerca de la institución, por lo que se ha recurrido a reuniones con el Gerente General de ACODEZO de R.L.

3.2.2 Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria es generalmente una descripción histórica construida a partir de fuentes primarias, que nos ha servido como base en la búsqueda de información por lo que se ha consultado libros, tesis, biografía de la institución y búsquedas en páginas web.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1. Observación Directa

Esta técnica forma un elemento fundamental de todo proceso investigativo ya que en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos confiables, por lo que fue necesario acudir al lugar en estudio, el cual nos ha permitido conocer bien la estructura y distribución de las áreas de trabajo y el comportamiento de los empleados para desempeñar sus labores lo que nos facilitó detectar la problemática en la institución.

3.3.2. Encuesta

Se utilizara la técnica de la encuesta para recopilar la información acerca del tema en investigación, a fin de explicar las variables de estudio y sus frecuencias, la cual se obtendrá de la población objeto de estudio.

3.3.3. Cuestionario

Para llevar a cabo la encuesta el instrumento que se utilizara es el cuestionario el cual contendrá preguntas cerradas y de opción múltiples, que estarán dirigidas a conocer aspectos específicos e importantes de las variables e indicadores con el fin de obtener la información necesaria sobre el fenómeno en estudio. Se elaborara dos cuestionarios uno dirigido a los empleados de la institución; y el otro a los usuarios.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Para la realización de la investigación se tomaran en cuenta dos tipos de población. La primera compuesta por los empleados los cuales son en su totalidad 7 ya que estos tienen contacto directo con los usuarios de los servicios que presta la institución.

La segunda está compuesta por los socios de ACODEZO de R.L. la cual lo representan los habitantes de la Ciudad de San Miguel que son de 906 socios según datos de la cooperativa.

3.4.2. Muestra

Para el cálculo de la población integrada por los empleados de la Cooperativa, no se utilizara ningún tipo de muestreo debido a que se conoce específicamente la población que está integrada por 7 empleados.

Por consiguiente para el cálculo de la población integrada por los socios de la Ciudad de San Miguel se utilizara el tipo de diseño muestral probabilístico con un muestreo aleatorio simple, utilizando una formula estadística para una población finita por lo que se conoce la población en estudio.

3.4.3. Tamaño de la Muestra

Variables

Z: Variable Normal Estándar

P: Proporción de usuarios que están a favor de que se realice el estudio.

Q: Proporción de usuarios que no están a favor de que se realice el estudio.

e: Variación de la demanda real y la demanda potencial.

N: Tamaño de la población.

n: Número de usuarios que se le aplicara el cuestionario.

La fórmula que se utilizara para determinar el tamaño de la muestra de usuarios a encuestar es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2 PQ}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{906(1.64)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(906 - 1) + (1.64)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{609.1944}{2.9349}$$

$$n = 207.57 \approx 208 \text{ Socios}$$

3.4.4. MATRIZ DE EMPLEADOS (NOTA: VERIFICAR ANEXO 1)

OBJETIVO I:	Preg. 1		Preg. 2		Preg. 5		Preg. 6		Preg. 10		Preg. 16		Preg. 17		Preg. 18		Preg. 19		Preg. 20	
	DISEÑAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.	SI	5	Misión	0	Si	0	Consejo A	7	Agradable	4	Si	3	Sanción M	7	Si	7	Valores	2	Si
No		2	Visión	0	No	7	Depto. de RH	0	Tedioso	1	No	5	Sanción NM	0	No	0	Creencias	0	No	1
			Valores	0					Adecuado	1			Ambas	0			Principios	5		
			Organización	0					Otros	1							Todas I A	0		
			Todas las A	7																
TOTAL		7		7		7		7		7		7		7		7		7		7

OBJETIVO II:	Preg. 3		Preg. 4		
ELABORACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. PARA UNA MEJOR ADMINISTRACION.	Manual de Bienvenida		0	Si	0
	Manual de Org. Y Func.		0	No	7
	Manual de A y D de P		0		
	Manual de Procedimiento		0		
	Manual de Políticas		0		
	Todas las Anteriores		7		
TOTAL			7		7

OBJETIVO III:	Preg. 7		Preg. 8		Preg. 9		Preg. 11		Preg. 12		Preg. 13		Preg. 14		Preg. 15	
DESARROLLAR LAS ETAPAS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. QUE PERMITA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO LABORAL E INSTITUCIONAL	Si	2	Si	7	Técnicas.	1	Si	7	Incentivos Monetarios	7	Asalaria	0	Mensual	0	Si	2
					Administrativas	2	No	0	Incentivos No M.	0	Bonus	0	Semestral	7	No	5
					Financieras.	3			Ambos	0	Vales	0	Trimestral	0		
					Otras	1			Total	7	Reconoc	0	Anual	0		
											Todas A	7	No Evalúan	0		
TOTAL		7		7		7		7		7		7		7		7

ANALISIS EMPLEADOS

En la presente matriz se relacionan los resultados de las encuestas a los empleados de la empresa en estudio relacionándolos con los objetivos específicos de la investigación para la creación de un Departamento de Recursos Humanos, por lo que es necesario el diseño de la planeación estratégica el cual se tiene como base que la institución administra bien su recurso humano para que pueda dar un máximo rendimiento.

Según análisis la institución no cuenta con una misión, visión, valores y un organigrama que hace ver a los empleados lo que son, hacia donde se dirigen como cooperativa por lo tanto es de mucha importancia dentro del diseño de la planeación estratégica la creación de un Departamento de Recursos Humanos en toda su forma para sacar el mayor provecho y potencial de los empleados.

No existe un área encargada del reclutamiento y selección de los mejores candidatos ya que en la actualidad quien se encarga de esta labor es el Consejo Administrativo de la institución. Un aspecto importante es que en la empresa tiene un ambiente laboral agradable el cual colabora al diseño de la planeación estratégica y así en conjunto establecer el mecanismo de recompensas y sanciones (aplicando sanciones monetarias y no monetarias), un mejor control de asistencia laboral y la mejor ubicación de las áreas para una mayor eficiencia y productividad en el trabajo.

Existe la necesidad de la elaborar manuales administrativos que mejoren la administración ya que actualmente la institución no cuenta con ninguno y esto afecta en gran medida su desarrollo y capacidad para responder ante los cambios anormales de su entorno pero es importante resaltar que si cuentan con un Reglamento Interno que establece los parámetros en la manera de cómo realizar

su trabajo y un Código de Ética rige la conducta del empleado en el desenvolvimiento de su trabajo dentro y fuera de la institución.

Dentro del desarrollo de las etapas del Departamento de Recursos Humanos se destacó que el responsable del reclutamiento y selección del personal utiliza los métodos adecuados para el desarrollo de su trabajo y que mida de la mejor manera el desempeño de los candidatos.

En el desarrollo de las etapas del Departamento de Recursos Humanos los empleados esperan recibir capacitación en el área técnica, administrativa y en su mayoría financiera y así sentirse más preparados, estos están obteniendo incentivos monetarios por metas alcanzadas (vales, bonos y comisiones), además afirman que se les está evaluando de manera semestral.

3.4.5. MATRIZ DE SOCIOS(USUARIOS)(NOTA: VERIFICAR ANEXO 2)

OBJETIVO I: DISEÑAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.	Preg. 1		Preg. 2		Preg. 3		Preg. 4		Preg. 9		Preg. 10		Preg. 11		Preg. 12		Preg. 13		Preg. 14	
	Mes	1 2 5	Ahorro	10	Servicios E	0	E.	48	Si	186	Atenc.	128	Si	177	D	0	A	150	Si	197
	1 Año	4 9	Créditos	19 0	Solución R	0	B.	135	No	22	Serv.	76	No	31	S	8	A	50	No	11
	Varios Años	2 4	Seguros	5	Ambas	208	R.	16			Pers.	4			Q	20	T	2		
		Otros	3	M			9			A			5							
TOTAL		208		208		208		208		208		208		208		208		208		208

OBJETIVO II:							
ELABORACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. PARA UNA MEJOR ADMINISTRACION.			Preg. 15		Preg. 16		
			Si	203	Si	5	
			No	5	No	203	
TOTAL					208		208

OBJETIVO III:											
DESARROLLAR LAS ETAPAS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. QUE PERMITA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO LABORAL E INSTITUCIONAL				Preg. 7		Preg. 8		Preg. 9		Preg. 11	
				Si	201	Si	208	Si	176	Monetaria	156
				No	7	No	0	No	32	No monetaria	52
TOTAL					208		208		208		208

ANALISIS SOCIOS (USUARIOS)

En esta matriz se relacionan los resultados de la encuesta realizada a los socios con el diseño de la Planeación Estratégica del Departamento de Recursos Humanos, de esta manera conocer el diagnóstico de los socios (usuarios) que tienen acerca de la empresa y que colabore a realizar los cambios necesarios para su mejor funcionamiento.

En primer lugar se encontró que para el diseño de la Planeación Estratégica se puede determinar que no tiene un medio oportuno para dar a conocer a la población los productos y servicios que esta ofrece tales como: créditos, ahorro, seguros, remesas y colecturía etc., ya que la mayoría solamente utiliza los créditos y no los otros productos y servicios que puede darles ACODEZO de R.L.

Es más ni aún todos los socios visitan con frecuencia la institución ya que la falta de promoción de la gama de productos y servicios que ofrece no está dirigido a informar a los socios que la integran y estos terminan prestando estos servicios en otras instituciones.

La administración está consciente de la necesidad a la que se enfrenta y por lo tanto está dispuesta a colaborar en el diseño de una buena planeación estratégica que motive a que los usuarios visiten frecuentemente la institución, al lograrlo se pretende presentarles a estos un trato cordial, amable, oportuno, además de un ambiente agradable de trabajo en conjunto jefe-empleado-cliente, cubriendo así todas y cada una de las expectativas de los usuarios. En la preparación de los Manuales Administrativos para la institución se debe ratificar el horario de atención al cliente ya que consideran que es el más accesible y conveniente para ellos y no esperan que se modifique.

En el desarrollo de las etapas del Departamento de Recursos Humanos es importante resaltar el hecho de que los usuarios consideran que el personal está debidamente capacitado pero aun así es necesario mantenerlo constantemente para que les brinden siempre un servicio de calidad, ya que esto es lo que ellos esperan recibir; también esperan que el personal se sienta lo suficientemente

motivado para el buen desempeño de sus labores y que este tipo de motivación sea en mayor medida de tipo monetaria ya que la mayoría se siente mejor al percibir mayor remuneración económica.

3.4.6. ANÁLISIS DE ENTREVISTA. (VERIFICAR ANEXO 3)

Se presentan los resultados a la entrevista realizada en la visita a "ACODEZO de R.L.". Para realizar la entrevista se seleccionó al Gerente General de la Cooperativa, ya que es una persona que está estrechamente relacionada con la situación actual de la cooperativa y principalmente que su función es administrativa. La entrevista fue desarrollada con base en un guion previamente desarrollado, involucrando temas claves para los fines prácticos del proyecto.

Con relación al tema del proyecto nos comentó que la institución no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos debido a que no cuenta con el personal adecuado para que pueda desempeñar este cargo y por lo tanto no existe una persona definida para Reclutar y Seleccionar al personal, es por esto que con normalidad el Gerente es el que se encarga de hacer todos estos procesos, estando consciente de que es necesario delegar esa responsabilidad contratando a una persona idónea que le ayude en el proceso para la contratación del nuevo personal, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos por la Gerencia.

De igual manera que la institución no cuenta con una Visión, Misión y Objetivos escritos, todo esto está establecido de manera empírica, de igual manera como no cuenta con los manuales necesarios para la institución los cuales le permitan ayudar a una mejor orientación en la realización de las actividades de la institución.

La institución también carece de la mayoría de los recursos estratégicos administrativos que originan deficiencia y limitaciones en el área, por lo que el

Gerente considera que la institución necesita mejorar, capacitando al personal y haciéndoles saber por escrito y detalladamente las actividades y obligaciones, ya que la institución lo hace pero de manera general.

En sí, la cooperativa no cuenta con un Plan Administrativo definido que facilite el desarrollo administrativo, aunque la función principal del Gerente General es impulsar a que se cumplan las metas de los proyectos, cuidar del personal y de las instalaciones de la institución, ya que muchas veces se está más pendiente del proyecto y se descuida el Capital Humano; este descuido del personal lleva al empleado muchas veces a retirarse de la institución ya que solo ven si las metas se cumplieron o no, y en otras ocasiones porque no se ha hecho una buena selección del recurso humano.

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.5.1. Conclusiones.

- ❖ Obtenidos los resultados de las encuestas se puede determinar que la empresa no cuenta con misión, visión y valores, no cuenta con un área de mucha importancia como lo es el Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ Los empleados de ACODEZO de R.L., han recibido capacitaciones que tienen relación en la mejora de su trabajo y que sin duda ha ayudado a mejorar su potencial, dichas capacitaciones no son constantes y con poco seguimiento a las metas propuestas. En su totalidad los empleados opinan que les gustaría recibir capacitaciones en el área financiera y administrativa.
- ❖ La institución no cuenta con Manuales Administrativos que ayuden a la inserción de los empleados, que presenten la organización y funciones de las áreas de la empresa, que expresen que es y que hace cada puesto de trabajo, que detallen los procedimientos a tomar para todo movimiento en la institución y las políticas que regirán las acciones dentro y fuera de la institución, y que se trabaja de manera empírica o por transmisión oral entre jefe-empleado. En cambio la empresa si cuenta con un reglamento interno y un código de ética.
- ❖ Al realizar el análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los usuarios de ACODEZO de R.L., se logró observar que los usuarios opinan que los empleados que laboran en la cooperativa necesitan ser capacitados como prioridad inmediata sobre atención al usuario, como también en aspecto éticos y así la institución brindaría servicios eficientes y sus actividades serán ejecutadas con transparencia.
- ❖ El Gerente considera que se deben mejorar en las técnicas de trabajo, atención al usuario ya que los resultados que ha obtenido al capacitar al personal son: mejor conocimiento en los aspectos técnicos de lo que su trabajo requiere. La comunicación que existe es aceptable pero que se debe mejorar entre jefe y

subordinado, al igual el desempeño de los empleados se debe mejorar y a lo que incentivo se refiere, la institución no brinda incentivos; se trata de motivar al personal realizando celebraciones los días especiales, tales como: cumpleaños, día de la madre, secretaria y celebraciones navideñas.

3.5.2. Recomendaciones.

- ❖ Es importante que la cooperativa cree un Departamento de Recursos Humanos que cumpla las necesidades de los empleados y de los clientes además que realice un buen plan de mercadotecnia para dar a conocer a la población los productos y servicios que esta ofrece aumentando así el número de sus socios y por ende sus rendimientos, garantizándoles a su vez que recibirán una excelente atención, eficiencia en los servicios y solución rápida a problemas.
- ❖ La empresa debe elaborar Manuales Administrativos para su mejor funcionamiento como lo son: Manual de Bienvenida, Manual de Organización y Funciones, Manual de Análisis y Descripción de Puestos, Manual de Procedimientos y Manual de Políticas.
- ❖ Para el desarrollo de las etapas del departamento de Recursos Humanos es necesario un programa de capacitaciones para que los empleados estén lo más preparados posibles en la realización de su trabajo y también capacitarlos en todas las áreas de la empresa para que estén listos cuando se les demande hacer otro tipo de puesto, también se debe establecer un programa de incentivos como bonos, vales o aumentos etc. para los empleados por el alcance de metas u objetivos para su mayor motivación y mejores resultados, sean estos monetarios o no monetarios.
- ❖ La institución debe implementar evaluaciones de desempeño trimestrales que se adapten al personal y al área a evaluar para asegurarse periódicamente de cómo están los conocimientos, capacidad y aptitudes de los empleados tiene.
- ❖ Se recomienda a la gerencia tomar las acciones necesarias para que se cumplan las demandas de los empleados y de los clientes, que vigilen por la creación de un Departamento de Recursos Humanos con todas sus etapas bien implementadas, por el mejoramiento continuo de sus productos y servicios, el mantenimiento de un clima agradable y una atención de calidad hacia los usuarios.

4- PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODEZO DE R.L.).

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

4.1. Función del Departamento de Recursos Humanos.

4.1.1. Misión y Visión del Departamento de Recursos Humanos.

➤ Misión del Departamento de Recursos Humanos.

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

➤ Visión del Departamento de Recursos Humanos.

Ser personas comprometidas, con una actitud solidaria, de cooperación, lealtad y responsabilidad, como un ente rector, que controle y ejecute la gestión del potencial humano, el cual es fundamental en toda organización y que sea

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

4.1.2. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo General.

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

Objetivos Específicos.

Reclutamiento y Selección.

- Explorar alternativas para encontrar las mejores técnicas de selección y reclutamiento del personal.
- Implementar de manera certera los métodos de reclutamiento y selección del personal.
- Establecer políticas para ejecutar las funciones de selección y contratación.

Desarrollo de Recursos Humanos.

- Incluir por lo menos una sesión de capacitación mensual para desarrollar frecuentemente las capacidades y habilidades del personal.
- Implementar una flexibilidad académica, dándole oportunidad al empleado de terminar una carrera universitaria o maestría, obteniendo como beneficio una mejor formación y experiencia para ambas partes.
- Promover regularmente revisiones programadas y evaluaciones de rendimiento para conocer el nivel de aprendizaje del personal nuevo y antiguo, obteniendo un diagnóstico concreto ya sea eficiente o deficiente y dependiendo del resultado, mejorar en los aspectos que se estime conveniente.

Control y Compensación.

- Ejecutar periódicamente evaluaciones para conocer el grado de desempeño laboral del empleado, así también como su cumplimiento con el horario de trabajo y su relación con el equipo de trabajo y clientes.
- Incorporar un sistema de recompensas ya sea monetaria o con palabras alentadoras, reconociendo el trabajo de los empleados estimulando más su crecimiento laboral y personal.

4.1.3. Valores.

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

Participación: La participación del empleado tanto en su desarrollo laboral como la toma de decisiones en la empresa puede que sea tan importante como para ser considerada como un valor.

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

Solidaridad en el trabajo en equipo: El servicio de calidad es un compromiso de todos para su consecución, la coordinación y el trabajo en equipo constituyen una de las fortalezas principales de la cooperativa.

Lealtad: Actuar con fidelidad a la cooperativa.

Amabilidad: Tratar cortésmente a los clientes o usuarios de la cooperativa.

Compañerismo: Una relación adecuada en el trabajo.

Respeto: Hacia los compañeros de trabajo, como a los usuarios de la Institución.

Confianza: Si la cooperativa obtiene beneficios, los empleados obtendrán beneficios.

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

Honestidad: El compromiso de los empleados de la Cooperativa para cumplir sus labores; con actitud servil y con el único propósito de dar lo mejor de sí; buscando el bienestar de toda la cooperativa especialmente el de los usuarios, nunca con intenciones de buscar solo su beneficio.

4.1.4. Estrategias del Departamento de Recursos Humanos.

Estrategia General.

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

Estrategias Específicas.

Reclutamiento y Selección

- Implementar técnicas de selección del personal como la entrevista dirigida, pruebas de conocimientos generales como específicas, pruebas psicométricas y de personalidad para conocer y seleccionar al candidato idóneo según los resultados obtenidos de las diferentes pruebas o técnicas.
- Explorar los diferentes procesos de reclutamiento y escoger el más conveniente, apegándose al tiempo actual cuya finalidad sea identificar y motivar candidatos capacitados no solo para llenar las vacantes de la institución sino para que puedan cumplir como debe de ser las actividades laborales.
- Utilizar como un recurso de apoyo los manuales administrativos, fortaleciendo la inducción del empleado al trabajo que desempeñara, de la ubicación del puesto, los deberes y responsabilidades del mismo, las relaciones de trabajo que debe mantener, los equipos con los que debe trabajar y los demás requisitos generales que se deben considerar para conocer todo lo relacionado con la cooperativa.

Capacitación y Desarrollo de Personas

- Programar capacitaciones vanguardistas que den como resultado la eficiencia y eficacia del personal para facilitarles la adaptación a los nuevos cambios en la cooperativa.
- Promover al personal más competitivo y de mejor desempeño hacia otras áreas más motivadoras y desafiantes.

Control y Compensación

- Evaluar cada tres meses el desempeño individual de cada empleado para medir el potencial de este y conocer si tiene la capacidad para ser promovido a otro cargo o al aumento de salario.
- Ejecutar sistemas de recompensas según sea el caso de cada empleado, con el objetivo de motivarles a seguir así o mejorar aún más su desempeño laboral.
- Actualizar los lineamientos de control del personal adaptándolos a los cambios organizacionales de la cooperativa, obteniendo una excelente actitud por parte de los empleados.

4.1.5. Metas del Departamento de Recursos Humanos.

Meta General.

- Lograr un mejor rendimiento en el desempeño laboral, acercándose al 100% de satisfacción a través de programas de capacitación continuos y sistemas de recompensas que incluyan incentivos y beneficios al personal

para que cumplan no solo por compromiso sino también como un deseo personal de mejorar sus actividades laborales en la institución.

Metas Específicas.

Reclutamiento y Selección de personas.

- Incluir métodos de trabajo infalibles al 100% que faciliten la aplicación y evaluación de las técnicas a utilizar en reclutamiento y selección.
- Actualizar trimestral o semestralmente las técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección del personal para no caer en lo obsoleto y mejorar la efectividad en la utilización de estas técnicas.

Capacitación y Desarrollo de Personas.

- Incrementar el nivel de conocimiento con capacitaciones actuales, mejorando la habilidad del personal y reduciendo la tasa de rotación considerablemente.
- Elaborar un informe trimestralmente donde se evalué el desempeño de los empleados, verificando su productividad en el desarrollo de sus actividades.
- Lograr en el empleado mejorar sus habilidades, conocimientos y destrezas por lo menos en un 90% obteniendo así un trabajo más eficiente y ordenado, implementando el método correcto de adiestramiento.

Control y Compensación de personas.

- Establecer trimestralmente recompensas, incentivos y beneficios a los empleados, aumentando así su compromiso hacia la organización y mejorar su productividad buscando el 100%.
- Implementar semestralmente nuevas técnicas de control de asistencias a los empleados para mejorar considerablemente su responsabilidad con la institución.

4.1.6. Políticas del Departamento de Recursos Humanos

Política General

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

Políticas Específicas

Reclutamiento y Selección

- El Coordinador de Recursos Humanos será el encargado y responsable de realizar el proceso de selección con el fin de garantizar su eficiencia.
- Al presentarse una vacante diferente a las ya ocupadas en la institución se tomaran primeramente en cuenta a los empleados internos para cubrirla.
- Se tomaran en cuenta diferentes estándares de calidad y criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en

cuanto a las aptitudes intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta la universalidad de cargos de la organización.

- Establecer procesos de selección del personal con igualdad de oportunidades para todas las personas consideradas aptas para ocupar el puesto.
- Integrar con rapidez a los nuevos miembros, pero de manera que se sientan en confianza en el ambiente interno de la cooperativa.

Desarrollo de Recursos Humanos

- Se tomarán en cuenta criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la institución.
- Las capacitaciones se basarán en los cambios tecnológicos, en procesos estructurales y en cambios que se generen en los procesos y servicios que se ofrecen a los usuarios.
- Se promoverá el desarrollo del personal en la cooperativa de acuerdo a sus capacidades, destrezas y conocimientos adquiridos según el tiempo, considerándolos a que aspiren a nuevos retos y responsabilidades.
- Los programas de capacitación estarán orientados de una manera conjunta, es decir que por medio de un personal altamente capacitado, favorezca de igual manera a la cooperativa.
- Se implementará un desarrollo de mejoras continuas a todo el personal de la cooperativa independientemente del tipo de puesto ejercido.
- Las capacitaciones y programas de desarrollo del personal antes mencionadas serán costeadas por la cooperativa, ya que es necesario este tipo de inversión.

Control y Compensación

- Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada empleado ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, de una manera que se sienta cómodo pero tampoco relajado.
- Promover y proveer diferentes incentivos a los empleados para motivar la iniciativa y el logro de los objetivos.
- El reconocimiento al empleado conforme a los incentivos se dará de acuerdo al rendimiento del mismo en el desempeño de sus funciones.
- Se iniciaran controles efectivos y de mayores resultados en cuanto a las asistencias, llegadas tardías y ausencia de trabajo.
- Actualiza periódicamente la información en la base de datos de los empleados para verificar que esta sea la más confiable para tomar decisiones.
- El Gerente de Recurso Humano es el responsable de establecer las medidas de retroalimentación y control, así como de transmitirlo a los encargados de la ejecución.

4.1.7. Ejecución del Departamento de Recursos Humanos.

4.1.7.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOSHUMANOS.



LEYENDA

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



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



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

4.1.8. DESCRIPCION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD Y/O ÁREA	DESCRIPCION
<p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>En toda organización existe un área destinada al personal en este departamento se organiza, dirige, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los empleados en la cooperativa.</p> <p>En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos según el número de personas que lo conformen y del total de empleados de la empresa, por lo general existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones y cada una de ellas está formado por personal especializado en funciones concretas.</p>
<p>ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSO HUMANO</p>	<p>Esta Área define el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.</p> <p>Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.</p> <p>Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la cooperativa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.</p>

<p style="text-align: center;">ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO</p>	<p>El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan. La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las instituciones y para cumplir con sus objetivos toma información del medioambiente y del mismo centro de trabajo.</p> <p>De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad atendiendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.</p>
<p style="text-align: center;">ÁREA DE CONTROL Y COMPENSACIONES DE RECURSO HUMANO.</p>	<p>Es el Área encargada de proveer a la cooperativa el personal más idóneo para la ejecución de los diferentes trabajos requeridos, así como también, de crear nuevas habilidades o de mejorar las existentes en el personal; además, de crear y ejecutar los diferentes sistemas de recompensas y sanciones que promuevan e incentiven el buen trabajo de los empleados para la satisfacción de los clientes.</p>

4.1.9. Recompensas y Sanciones.

Recompensas.

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

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

Vacaciones por fiestas patronales, sin embargo, se recomienda que la institución ponga en práctica los siguientes tipos de recompensas.

- Mejorar en el desempeño de nuevos proyectos, creando estrategias de mejoras continuas.
- Ofrecer un mejor servicio y una buena atención a los usuarios.
- Presentar informes detallados y ordenados de cada actividad diaria, con resultados exitosos.
- Cumplir con el Reglamento Interno y el Código de Ética de la cooperativa.

Recompensas.

Recompensas Monetarias.

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

Recompensas No Monetarias.

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

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

Sanciones.

Según el Gerente General no cuenta con un programa de aplicación de Sanciones Monetarias y No Monetarias por lo que solo evalúan el desempeño del personal y al cometer alguna falta como llegadas tardías y faltas a sus labores o al presentarse faltas leves como desacuerdos entre compañeros de una misma Unidad se les efectúa un llamado de atención por escrito y luego si la situación empeora se procede a reunirse con ellos para solucionar la disconformidad por consiguiente, se considera necesario la aplicación de un sistema de sanciones monetaria, para un mejor cumplimiento y orden en el personal. Se les sugiere tomar en consideración las siguientes acciones de un empleado y que amerita Sanciones Monetarias y no Monetarias.

Sanciones No Monetarias.

Amonestación Verbal Privada.

- Presentarse a trabajar sin la vestimenta adecuada y el equipo requerido de trabajo o negarse a usarlos.

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

Amonestación Escrita.

- Poseer, distribuir o ingerir bebidas alcohólicas en actividades oficiales en el sitio de trabajo, o en horas laborables.
- Amenazar, intimidar conspirar con un tercero con el propósito de causar daño a un compañero de trabajo.
- Por no obedecer las órdenes o cooperativa que recibe de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.
- Por no tratar con la debida cortesía al usuario o persona con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.
- Cuando cometa tres faltas de naturaleza distinta y cuando la gravedad de la falta, ajuicio del jefe respectivo, no amerita suspensión.
- Por el incumplimiento al Reglamento Interno de la cooperativa, en casos leves reincidentemente y en casos que trascienden.

Sanciones Monetarias.

- La suspensión por descuentos sobre el sueldo hasta un 30% procederá cuando el empleado incurriera en alguna de las siguientes faltas.

Suspensión por Descuento sobre Sueldo.

- Usar para beneficio propio la propiedad y facilidades de la cooperativa, sin autorización.
- Por negarse o no desempeñar el servicio que le indiquen sus superiores, siempre que sea compatible con su aptitud y condición física.
- Causar daños o pérdidas a la propiedad de la cooperativa, de un compañero o su jefe.
- Por maltratar a propósito o permitir el maltrato o pérdida o falta de conservación de los bienes de propiedad de la cooperativa y que se hayan encomendado a su cargo.
- Proveer información falsa o alterada en los expedientes o documentos oficiales, con la intención de engañar y obtener ventajas.
- Por faltar a sus labores sin causa justificada durante dos días laborales completos y consecutivos o durante tres días no consecutivos en un mismo mes calendario, entendiéndose por tales en este último caso, no por los días completos sino a un los medios días.
- Por incumplimiento al Reglamento Interno y Código de Ética de la cooperativa, en casos graves y en casos que trascienden en forma reincidente.

Despido sin Responsabilidad para la Cooperativa.

- Cometer actos de inmoralidad dentro de la cooperativa o fuera de ellas, si se encontrare en el desempeño de sus labores.
- Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier documento de la cooperativa.
- Por la pérdida de confianza por parte de la cooperativa en el empleado, cuando este desempeñe un cargo de dirección, vigilancia, manejo de fondos y bienes o valores de importancia y responsabilidad.

- Por ausentarse de sus labores sin aviso ni causa justificada durante tres días laborales completos y consecutivos, siendo reincidente en esta falta.

4.1.10 Cultura Organizativa.

Tipo de Cultura.

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

La Cultura que se aplica actualmente en la cooperativa, es positiva ya que contribuye a que dentro de esta exista un ambiente agradable y de cooperación del personal. También los valores de la cooperativa son sostenidos con firmeza y son muy compartidos.

Se le recomienda a la cooperativa aplicar la cultura por objetivos y motivación para inculcar a los empleados la motivación orientada hacia la eficacia del desempeño laboral, para alcanzarlos mejores resultados en sus objetivos y al mismo tiempo de sus metas.

Rituales.

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

Símbolos Materiales.

La Cooperativa, emplea símbolos materiales en los uniformes, agendas, tazas, lapiceros, cuadernos, mochilas proporcionada a los empleados; en artículos que proporcionan a las comunidades (camisas, gorras, gabachas, bolsos) así como también los vehículos aparecen impresos los distintivos de la cooperativa.

Lenguaje.

En la cooperativa la comunicación que existe tiene mucha relación con el lenguaje utilizado para proyectar algún tipo de mensaje a un empleado o un jefe quiere transmitir a otro, entre estos podemos mencionar:

- El lenguaje verbal, conversaciones telefónicas, mensajes de textos, reuniones de grupo y notas, y en algunos casos, con expresiones corporales.
- Los tipos de mensajes por los que se comunican dentro de la Cooperativa son: escritos, verbales y no verbales, pues el personal no solamente se comunica hablando, sino también con mensajes enviados con movimientos y señas con las manos.

4.2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE APOYO

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE
AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO
DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN
ZONA ORIENTAL DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA
(ACODEZO DE R.L.).**

4.2.1. MANUAL DE BIENVENIDA



ACODEZO de R.L.

ACODEZO DE R.L

INDICE

Introducción.

Carta de Bienvenida.

Objetivos del Manual de Bienvenida.

Misión y Visión de ACODEZO de R.L.

Aspectos Generales.

Forma de Uso del Manual de Bienvenida.

Ámbito de Aplicación.

Nuestra Historia.

Organigrama de ACODEZO de R.L.

Código de Ética.

Reglamento Interno.

Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación.

Horarios Asistencias, Retardos y Faltas.

Días, Procedimientos y Formas de Pago.

Deducciones Legales del Salario y Aguinaldo.

Días Festivos y Vacaciones.

Causas Principales de Despidos.

ACODEZO DE R.L

INTRODUCCION

El propósito del manual de bienvenida es de facilitar la adaptación de nuevos empleados al ambiente laboral, y a la vez desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo y agilizar su integración al puesto. Dando a conocer los objetivos del manual, la misión, visión, también se presenta su forma de uso, ámbito de aplicación, y la historia de la Cooperativa.

Se muestra el organigrama de la Cooperativa, también el código de ética, reglamento interno y además el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. Y muestra los derechos y obligaciones a los que se somete siendo empleado de esta institución.



“BIENVENIDO (a)”

BIENVENIDO (a) A NUESTRO EQUIPO.

Ahora eres parte de una gran familia que tiene el compromiso y la voluntad de aportar un granito de arena para su país, conocida por brindar un servicio de calidad que permita una vida digna a los salvadoreños, promoviendo el crecimiento económico y el ahorro en las personas.

Por lo que tratamos que nuestro Recurso Humano sienta un ambiente agradable y un buen equipo de trabajo, claro que depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que nuestra institución requiera, y por consiguiente ofrecerte las oportunidades de desarrollo personal, capacitándote en las técnicas de trabajo, en el conocimiento de nuestros productos y servicios. Por lo tanto te damos una calurosa bienvenida de todo el equipo ACODEZO de R.L.

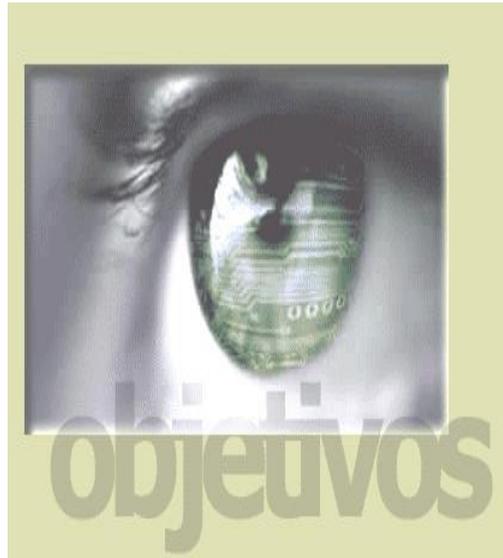
El esfuerzo trae muchas recompensas, esperamos que brindes lo mejor de ti.

Atentamente.

Coordinador de Recursos Humano



- Proporcionar una herramienta administrativa que facilite una adecuada inducción de personal.
- Facilitar al personal un documento de cómo está constituida la cooperativa y les oriente y conozcan de una manera resumida.
- Motivar a los empleados existentes, como al nuevo personal a trabajar en equipo en un ambiente agradable.
- Orientar al nuevo empleado sobre las normativas, instrucciones, lineamientos que rigen la cooperativa y le facilite el desarrollo de sus actividades.

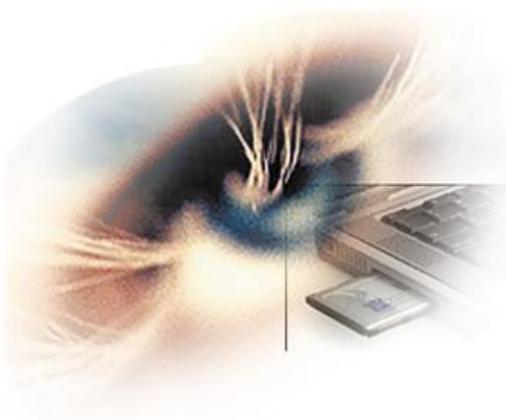
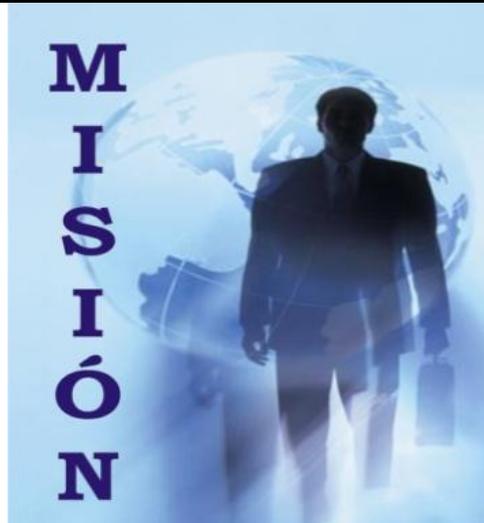


ACODEZO DE R.L

MISION Y VISION

Misión:

“Somos una cooperativa de sólido prestigio en la prestación de servicios financieros para el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros asociados”.



Visión:

“Ser una cooperativa líder en la prestación de servicios financieros en la Zona Oriental con énfasis en el mejoramientos de la calidad de vida de nuestros asociados”.

Importancia del Manual de Bienvenida.

Permite al nuevo empleado conocer las generalidades de la cooperativa, desde que inicio hasta la actualidad, facilitando la inducción y ajustarse a la organización, orientando al empleado a ser productivo con la mayor rapidez posible y es por eso que necesita saber específicamente lo que significa el puesto y así mismo ser recibido de una manera amistosa por sus compañero e introducirlo al grupo.



ACODEZO DE R.L

FORMA DE USO DEL MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida elaborado para ACODEZO de R.L. de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel, tendrá su uso: dentro de la institución y será exclusivo del personal que labora en esta. Y servirá de ayuda para los nuevos elementos para que su ingreso sea una forma satisfactoria.



ACODEZO DE R.L

AMBITO DE APLICACIÓN

El manual de bienvenida está orientado al personal que ingresa a ACODEZO de R.L. y esta expresado en forma clara y precisa de manera que sea comprendido por todas las personas que tenga acceso a él; especifica cómo está estructurada las áreas de la institución, su misión, visión y la historia de ACODEZO de R.L. entre otros.



ACODEZO DE R.L

HISTORIA

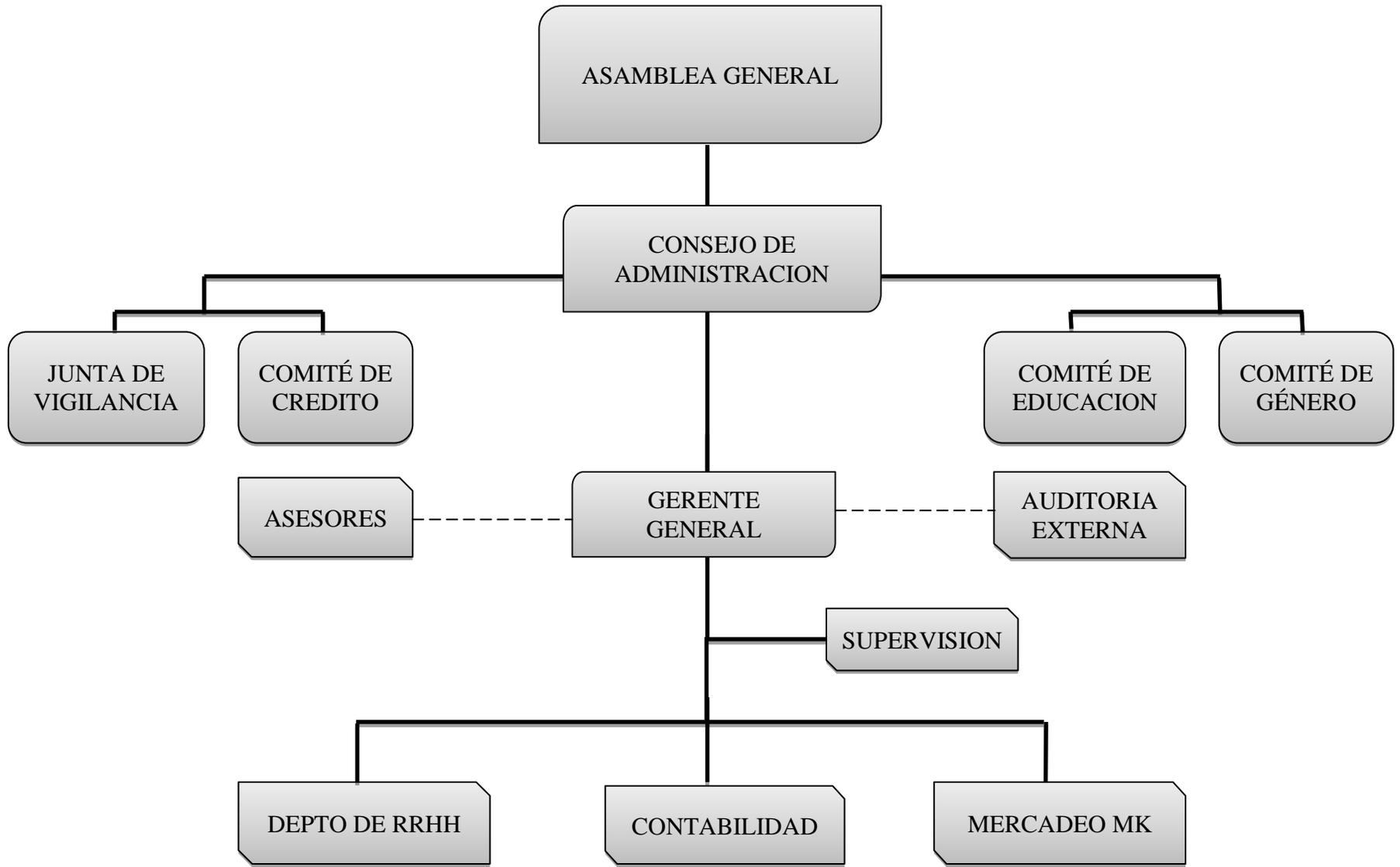
La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada (ACODEZO de R.L.), tiene que su acta de constitución fue dado en el auditorium del Hospital Regional "San Juan de Dios" de la ciudad de San Miguel, el día trece de julio de 1989, en el acto estuvieron presente 18 personas que son considerados los fundadores de ACODEZO de R.L., goza de personería jurídica desde el 09 de octubre de 1989, en esa fecha se inscribió en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas y fue publicado en el diario oficial del 13 de octubre de 1989 según tomo N° 305 .

ACODEZO de R.L. cuenta con una experiencia de 22 años al servicio del sector docente ya que por ellos fue conformada dicha institución, desde el 2010 deja de ser de vinculo cerrado y empieza a prestar sus servicios a otras personas que no tienen relación con los docentes, de esta manera da mayores oportunidades a las demás personas de poder integrarse a la cooperativa y así poder desarrollarse.

Lugares donde estuvo operando la cooperativa:

- Se inició en las oficinas de Bienestar Magisterial y desde el año 2004 se encuentra dentro de las instalaciones del MINED San Miguel
- Zonas que cubre: toda la Zona Oriental (Morazán, Usulután, La Unión, San Miguel).

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



El desarrollo de las labores de los empleados de la cooperativa se debe establecer a través del seguimiento de un código de ética, para que estos puedan desarrollarse con disciplina perfeccionando y reafirmando los valores y principios que conforman el patrimonio moral de la institución, permitiendo a los empleados una actitud positiva a la necesidad de los usuarios.



CAPÍTULO I. Generalidades del Código de Ética.**CAPÍTULO II. Valores Éticos de la Cooperativa.****2.1 Responsabilidad.**

Disposición y diligencia en el cumplimiento de sus funciones o tareas encomendadas en el puesto que se ocupa y disposición para asumir consecuencias de conductas inadecuadas o de incumplimiento de cada una de sus obligaciones.

2.2 Disciplina.

Observar estrictamente el cumplimiento de las normas administrativas, respecto a asistencia, horarios, atendiendo con responsabilidad y cortesía las peticiones, quejas, observaciones y reclamos de los usuarios o compañeros de trabajo y superiores.

2.3 Eficiencia y Eficacia.

Cumplir con tareas propias del cargo, y lograr los objetivos al menor costo para los usuarios como para la Institución, evitando demoras y atrasos en el trabajo y en el logro efectivo de las tareas encomendadas, así como administrar los recursos evitando el despilfarro.

2.4 Probidad.

Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.

CAPÍTULO III. Principios Éticos de la Cooperativa.**3.1 Respeto Mutuo.**

Que todos se consideren entre sí como personas capaces de obrar libremente y con responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones.

3.2 Transparencia.

Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del empleado son apegadas a la ley, a la eficiencia, a la eficacia y a la responsabilidad.

No Discriminación.

Atender a las personas que demandan o solicitan servicios sin discriminar por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología política, posición social o económica.

3.3 Lealtad.

Actuar con fidelidad y respeto a las personas humanas, como origen y fin de la actividad del Estado, igualmente con la Cooperativa, jefes, compañeros, subordinados, dentro de los límites de las leyes y la ética.

3.4 Decoro.

Actuar con honor, respeto y debida atención para los ciudadanos que demanden de algún servicio u orientación que este bajo su responsabilidad, manteniendo, en todo momento, la compostura y respetando las reglas de urbanidad y buena educación.

CAPÍTULO IV. Deberes Éticos de la Cooperativa.**4.1 Conocer las normas que le son aplicables en razón del cargo.**

Conocer las disposiciones legales y reglamentarias, permisivas o prohibitivas referentes a incompatibilidad, acumulación de cargos, prohibiciones por razón de parentesco y cualquier otro régimen especial que le sea aplicable.

4.2 Cumplimiento.

Cumplir con responsabilidad y buena fe los deberes y obligaciones como ciudadano y como empleado de la Cooperativa.

4.3 Veracidad.

Emitir juicios y opiniones en forma oral o escrita apegados a la verdad.

4.4 Confidencialidad.

Guardar la discreción debida, respecto de los hechos e informaciones en el ejercicio de sus funciones, siempre que no afecte el interés público.

4.5 Denuncia.

Denunciar, a la autoridad competente, cualquier acto de corrupción, fraude, abuso de poder, despilfarro o violación de las disposiciones de la ley.

CAPÍTULO V. Prohibiciones Éticas de la Cooperativa.

Art. 1: Son prohibiciones éticas para los empleados de la Cooperativa:

- a) Solicitar o aceptar, directamente o por interpósita persona, dadas, regalos, pagos, honorarios o cualquier otro tipo de regalías, por acciones relacionadas con las funciones del empleado.
- b) Prevalerse de su cargo o su puesto para obtener o procurar beneficios privados y personales.
- c) Utilizar, para beneficio privado, la información reservada o privilegiada que obtenga en función de su cargo.
- d) Utilizar en forma indebida los bienes y recursos de la Cooperativa.
- e) Retardar sin motivo legal los trámites o la prestación de servicios administrativos.
- f) Alterar documentos oficiales de la Cooperativa.
- g) Discriminar a las personas en la prestación de un servicio de la Cooperativa, por su condición social, racial, política o religiosa.
- h) Hacer valer su influencia en razón del cargo que ocupa, ante otro empleado, con el objetivo de que este haga, omita o retarde cualquier tarea propia de sus funciones.

ACODEZO DE R.L

REGLAMENTO INTERNO

El reglamento interno de trabajo de ACODEZO de R.L., regula las relaciones laborales y tiene por objeto principal fijar con claridad las condiciones a que deben sujetarse: La gerencia y empleados. se establecen de la siguiente manera:



CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO II

DEL INGRESO DE LOS TRABAJADORES

CAPITULO III

PERIODO DE PRUEBA

CAPITULO IV

DE LA JORNADA Y LOS HORARIOS DE TRABAJO

CAPITULO V

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

CAPITULO VI

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

CAPÍTULO VII

DE LAS INASISTENCIAS, PERMISOS Y LICENCIAS

Sub-Capítulo I: De las Inasistencias

Sub Capítulo II: De los Permisos

Sub Capítulo III: De las Licencias

CAPITULO VIII

SALARIO MÍNIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN

CAPITULO IX

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA INSTITUCION

Sub Capítulo I: De los Derechos

Sub Capítulo II: De las Obligaciones

CAPITULO X

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Sub Capítulo I: De los Derechos

Sub Capítulo II: De las Obligaciones

CAPÍTULO XI

DE LAS RELACIONES ENTRE LA INSTITUCION Y SUS TRABAJADORES

Sub Capítulo IV: Escala De Faltas Y Sanciones Disciplinarias

CAPITULO XII

MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES

CAPITULO XIII

ORDEN JERARQUICO

CAPITULO XIV

**RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU
TRAMITACION**

CAPITULO XV

PUBLICACION

CAPITULO XVI

CLAUSULAS INEFICACES

CAPITULO XVII

**MECANISMOS DE PREVENCION DEL ABUSO LABORAL Y
PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE SOLUCION.**

CAPITULO XVIII

DISPOSICIONES FINALES

ACODEZO DE R.L

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de reclutar, seleccionar y contratar los candidatos calificados para ocupar cada una de las vacantes.

- Para reclutar al personal idóneo se debe conocer cuáles son las necesidades de la vacante.
- Atraer a los candidatos idóneos a través de carteles, en la web: intranet e internet.
- Eliminar las personas que no cumplen con los requisitos.
- Para seleccionar al nuevo personal es necesario conocer los requisitos que demanda el puesto.
- Conociendo los requisitos se extienden solicitudes. La cual deberá contener lo que la institución necesita conocer del candidato.
- Los aspirantes al puesto deberán entregar la solicitud juntamente con el curriculum en el tiempo establecido.
- Los encargados de estudiar los curriculum, elegirán a los candidatos más competentes para ocupar el cargo.



ACODEZO DE R.L

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN



- Los test los realizara el encargado del área de selección el cual tendrá como objetivo conocer las capacidades que el aspirante posee y si es el indicado para ocupar la vacante.
- Se decidirá quién fue el que obtuvo el mayor puntaje y que mejor califica para ocupar el puesto.
- Luego al nuevo empleado se le dará información que necesita para integrarse fácilmente en la institución.

ACODEZO DE R.L

HORARIOS ASISTENCIAS, RETARDOS Y FALTAS

Los horarios de atención a los usuarios que se tienen en la cooperativa son los siguientes:

Días Laborales: Lunes a sábado.

Hora de Entrada: 8:00 A.M

Hora de Almuerzo: 12:00 PM – 1:00 P.M

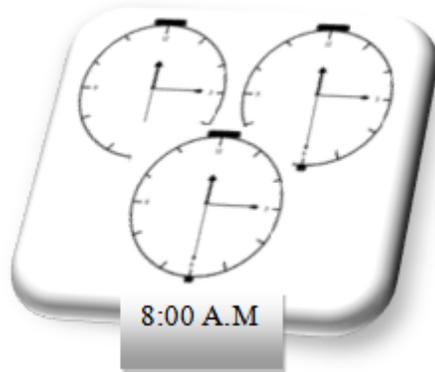
Hora de Salida: 5:00 P.M. sábados hasta las 12:00 PM

Asistencias: Se lleva a través de libros de asistencia.

Retardos: Para inspeccionar los retardos de los empleados, se instauran los siguientes pasos:

- Llamado de atención al empleado.
- Se repone el tiempo perdido sin aplicar reducción de su salario.
- Se aplica reducción en su sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

Faltas: Para disciplinar las inasistencias del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito.



ACODEZO DE R.L

DIAS, PROCEDIMIENTOS Y FORMAS DE PAGO

Días de pago: Se realizaran en días y horas hábiles.

Pasos Para la Realización de Pagos:

- Elaboración de planillas.
- Autorización.
- Elaboración de recibo.
- Firma.
- Archivo de Comprobante.
- Emisión de comprobante de pago.



Formas de Pago: A los empleados de ACODEZO de R.L. el pago se les hace quincenalmente y es depositado en sus respectivas cuentas.

ACODEZO DE R.L

DEDUCCIONES LEGALES DEL SALARIO Y PRESTACIONES

Las deducciones que se les aplica al salario de los empleados de ACODEZO de R.L. son:

- El impuesto sobre la renta, que de acuerdo a la ley es obligatorio deducirlo a los sueldos que exceden de los \$260.07 quincenales de los empleados de todas las empresas.
- Deducción de ISSS y AFP.

Las prestaciones laborales que reciben como empleados de esta institución son los siguientes:

- Todo trabajador recibirá aguinaldo como lo estipula el código de trabajo en los artículos del 196 hasta el artículo 202.



- Los trabajadores tendrán vacaciones anuales remuneradas como lo establece el código de trabajo en los artículos 177 hasta el artículo 189.

ACODEZO DE R.L

DIAS FESTIVOS Y VACACIONES

Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- 1° de enero
- Jueves, viernes y sábado de Semana Santa.
- 1° de mayo.
- 6 de agosto.
- 15 de septiembre.
- 2 de noviembre.
- 21 de noviembre.
- 25 de diciembre.



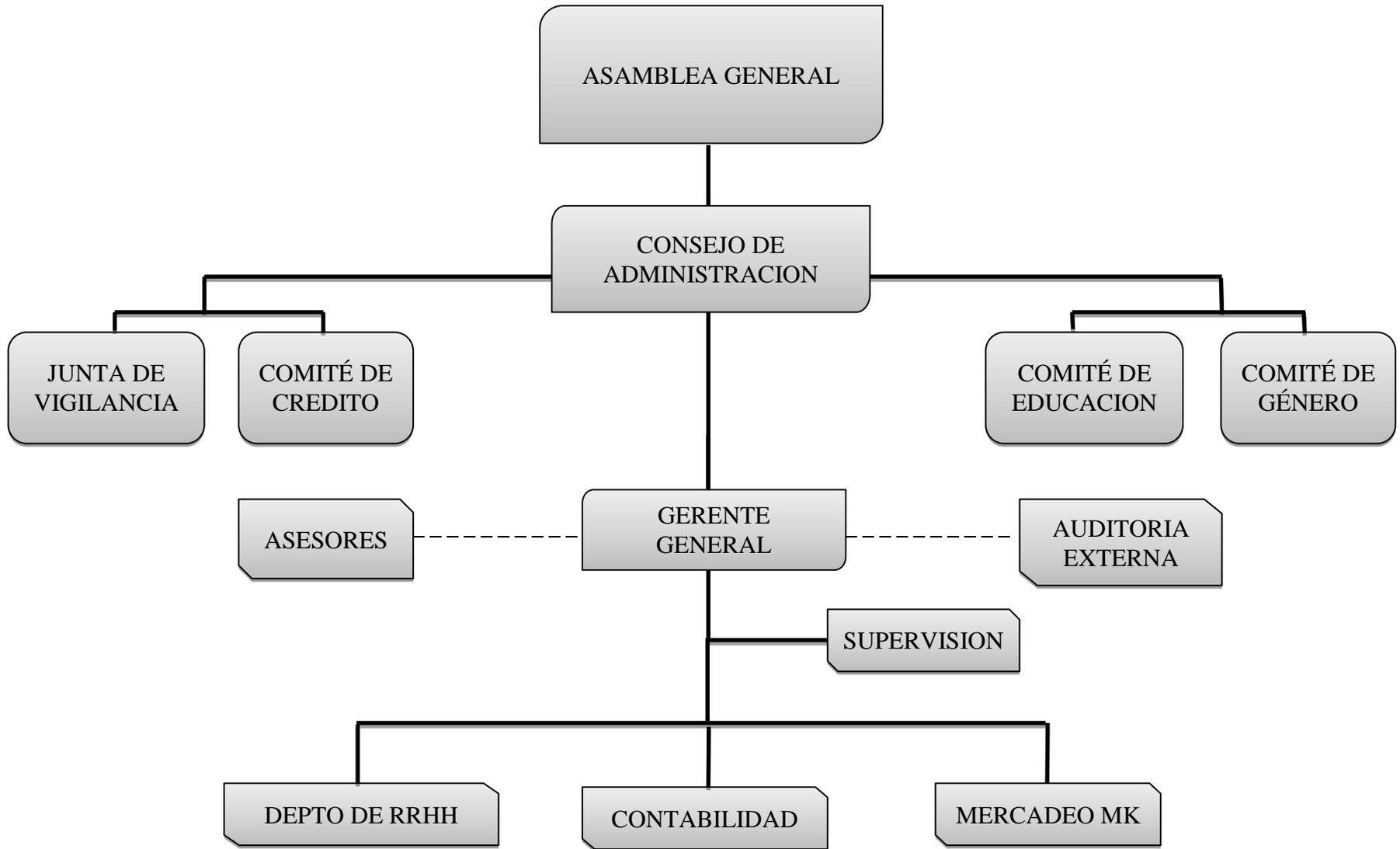
ACODEZO DE R.L

CAUSAS PRINCIPALES DE DESPIDO

- Cometer actos de inmoralidad dentro de la Cooperativa.
- Causar sagazmente o por negligencia graves daños materiales en la institución, o ejecutar actos que pongan en peligros a las personas, tanto su integridad física como moral.
- Usar o permitir en beneficio propio o de terceros uso de fondos, materiales e información que se le ha sido confiados a su cuidado.
- Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier documento de la cooperativa.
- Por la pérdida de confianza por parte de la institución en el empleado, cuando este desempeñe un cargo de jefatura.
- Por ausentarse de sus labores sin aviso ni causa justificada, durante tres días laborales completos y consecutivos, siendo reincidente esta falta.
- Aceptar regalos, recompensas, retribuciones o lograr beneficios de cualquier naturaleza, por hacer, con prontitud o retardo, o abstenerse de ejecutar un acto inherente con sus funciones.



PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.





4.2.2.

**REGLAMENTO
INTERNO DE
TRABAJO.**

ACODEZO de R.L.

INDICE

OBJETIVO DEL REGLAMENTO INTERNO

BENEFICIO DEL REGLAMENTO INTERNO

IMPORTANCIA DEL REGLAMENTO INTERNO

BASE LEGAL DEL REGLAMENTO

CAPITULO I Disposiciones generales

CAPITULO II Del ingreso de los trabajadores

CAPITULO III Periodo de prueba

CAPITULO IV De la jornada y horarios de trabajo

CAPITULO V Trabajadores accidentales o transitorios

CAPITULO VI Día del descanso legalmente obligatorio

CAPITULO VII De las inasistencias, permisos y licencias

CAPITULO VIII Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y periodos que lo regulan

CAPITULO IX Derechos y obligaciones de la institución

CAPITULO X Derechos y obligaciones del trabajador

CAPITULO XI De las relaciones entre la institución y sus trabajadores

CAPITULO XII Medidas de seguridad, riesgos profesionales

CAPITULO XIII Orden jerárquico

CAPITULO XIV Reclamos personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

CAPITULO XV Publicación

CAPITULO XVI Clausulas ineficaces

CAPITULO XVII Mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimientos internos de solución

CAPITULO XVIII Disposiciones finales

OBJETIVO DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Es lograr entre las partes que intervienen en la actividad de la instrucción (trabajador y empleador), una relación integral y disciplinada que permita ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro de la organización.

BENEFICIO DEL REGLAMENTO

- ✓ Cumplir con las obligaciones legales.
- ✓ Ordenar la relación entre la institución y sus trabajadores.
- ✓ Alinear las causales de despido.
- ✓ Contar con el apoyo de las autoridades de trabajo para que se cumpla lo establecido en el Reglamento Interno.

IMPORTANCIA DEL REGLAMENTO INTERNO

Permite un mejor desarrollo y orden en el ambiente laboral, en el que el empleado ofrece su mejor esfuerzo con la mayor voluntad, mediante las reglas que contribuyen a organizar el trabajo para que exista una buena relación entre el trabajador y empleador, teniendo conocimiento de los beneficios que recibirá por su buen desempeño y la sanción a las que se expone si no cumple con sus tareas tal como le han sido asignadas.

BASE LEGAL DEL REGLAMENTO

Art. 302.- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semi-autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la

aprobación del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.

Art. 303.- Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.

Art. 304.- Entre las reglas a que se refiere el artículo anterior, el reglamento interno deberá contener:

- a) Horas de entrada y salida de los trabajadores.
- b) Horas y lapsos destinados para las comidas.
- c) Lugar, día y hora del pago.
- d) Designación de la persona ante quien podrá ocurrirse para peticiones o reclamos en general.
- e) Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas.
- f) Labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de edad.
- g) Las demás reglas que a juicio del Director General de Trabajo fueren necesarias.
- h) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- i) Indicaciones y reglas que en atención a la naturaleza de la empresa, negocio o explotación, sean indispensables para obtener la mayor higiene, seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Art. 305.- El patrono podrá suspender hasta por un día al trabajador, por cada falta disciplinaria establecida en el reglamento interno. En circunstancias especiales o en aquellos casos en que no exista reglamento en la empresa, el Inspector General de Trabajo, previa calificación de motivos, podrá conceder al patrono autorización para suspender al trabajador hasta por un plazo no mayor de treinta días.

Art. 306.- El patrono, dentro de los seis días siguientes a la aprobación del reglamento, deberá darlo a conocer a los trabajadores, colocando en lugares de fácil visibilidad, ejemplares del mismo, impresos o escritos, con caracteres enteramente legibles. El reglamento entrará en vigencia quince días después de la fecha en que se haya dado a conocer.

Mientras un reglamento esté en vigencia, no será necesario el plazo a que se refiere el inciso anterior, respecto a los nuevos patronos o sus representantes y de los trabajadores de nuevo ingreso.

Art. 315.- Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art.1º. El presente Reglamento Interno de trabajo prescrito por la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental (ACODEZO de R.L.), como empleador y sus trabajadores administrativos y de servicios, dentro de un ámbito de respeto mutuo, compromiso institucional, eficiencia y eficacia en el servicio, orden, disciplina, justicia y legalidad, a sus disposiciones quedan sometidas tanto la institución como todos los trabajadores.

CAPITULO II

DEL INGRESO DE LOS TRABAJADORES

Art.2º. La contratación de un trabajador para ocupar una plaza administrativa o de servicios en la institución, se hace mediante concurso o por contratación directa, según lo que disponga el Departamento de Recurso Humano. En ambos casos, el procedimiento principal comprende la evaluación de conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencia que posean los postulantes, en relación al perfil que requiere el cargo a cubrir.

Art.3º. El trabajador puede ser desplazado, por necesidades del servicio, a cualquier otro puesto de trabajo sin afectar ni sus remuneraciones ni su consideración laboral y de acuerdo con las disposiciones vigentes sobre el tema. Los desplazamientos del personal serán autorizados por el Gerente General y ejecutados por el Departamento de Recurso Humano.

Art.4º. La institución puede efectuar rotaciones de personal, en razón de las necesidades del servicio y conforme a los procedimientos legales vigentes.

Art.5º. El postulante a una contratación como trabajador(a), deberá cumplir con los siguientes requisitos y presentar la documentación correspondiente:

- ❖ Ser salvadoreño de nacimiento o extranjero con autorización legal para trabajar en el país.
- ❖ Estar dentro de las edades que se requieren para el cargo.
- ❖ Poseer los atributos profesionales o técnicos y las competencias requeridas para el cargo.
- ❖ Los demás que se señalen en la convocatoria de selección.
- ❖ Documento Único de Identidad.
- ❖ N° de Identificación Tributaria.
- ❖ Constancia del último empleador con quien haya laborado en el que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.

Art.6º. El trabajador contratado llenara y firma los documentos que se requieren para su contratación. Asimismo, recibe los equipos, instrumentos y materiales necesarios para el desempeño de su función, los que cuidará bajo responsabilidad, debiendo entregarlos inventariados a su superior cuando se lo requieran. Del mismo modo, recibirá instrucciones sobre su horario, condiciones de trabajo y forma de pago.

Art.7º. La institución entregará al trabajador un carné de identificación cuyo uso, forma y modo que establezca el Departamento de Recurso Humano, es obligatorio durante toda la jornada de trabajo y será también utilizado para el registro personal de su asistencia al trabajo.

Art.8º. El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo tales exigencias no deben incluir documentos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto, así como también exigir en la solicitud datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca, lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo, ni pruebas de examen de SIDA.

CAPITULO III

PERIODO DE PRUEBA

Art.9º. La institución una vez admitido el candidato podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la institución, las aptitudes del empleado y por parte de este las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Art.10º. El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito.

Art.11°. Los trabajadores contratados están sujetos a un período de prueba de 1 meses, dentro de los cuales reciben, de su jefe inmediato, las instrucciones y orientaciones sobre las tareas a realizar. El resultado de los entrenamientos en este período de prueba será informado permanentemente al Departamento de Recurso Humano. La administración determinará la duración y condiciones de la contratación, de acuerdo a las normas laborales vigentes.

Art.12°. Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se consideran regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones.

CAPITULO IV

DE LA JORNADA Y LOS HORARIOS DE TRABAJO

Art. 13°. La jornada ordinaria de trabajo es de 8 horas diarias o 48 horas semanales, de acuerdo a Ley. La jornada de trabajo de 4 horas diarias, o 24 horas semanales, es considerada a medio tiempo y la jornada de una duración menor a 4 horas diarias, o menor a 24 horas semanales, es considerada a tiempo parcial.

Cada jornada está sujeta a las condiciones que establece el Código de Trabajo. La institución podrá establecer jornadas menores a las señaladas, en los casos que estime conveniente.

Art. 14°. La Alta Dirección, a través del Departamento de Recurso Humano, fija los horarios de trabajo, dentro de los límites de duración de las jornadas de trabajo establecidos en el artículo anterior y conforme a los dispositivos legales vigentes.

Teniendo en cuenta los requerimientos institucionales, habrá horarios diferenciados para las distintas áreas de trabajo administrativo o de servicios, los cuales serán fijados conforme a lo señalado en el párrafo anterior.

Art. 15°. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de velar por el estricto cumplimiento de los horarios de trabajo.

Art. 16°. Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresa así:

- ❖ Días laborales. (De lunes a Viernes). Mañana: 8:00 a.m. a 12:00 m.d. Hora de almuerzo: 12:00 m.d. a 1:00 p.m. Tarde: 1:00 p.m. a 5:00 p.m.
- ❖ Sin embargo para los vigilantes los horarios serán distintos a los empleados administrativos y de servicios.
- ❖ Con periodo de descanso de diez minuto en cada turno de tales a tales horas.
- ❖ Para los empleados que laboren en día no laborales, se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.
- ❖ Cuando el empleado labore más de 48 horas a la semana tendrá derecho a un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

Art. 17°. El trabajo en horario extraordinario, o sobretiempo, es autorizado, previamente a su ejecución y por escrito, por el Gerente General y el Concejo de Administración siguiendo los procedimientos establecidos. Su ejecución es controlada por el Departamento de Recurso Humano.

Art. 18°. Está prohibida la permanencia de los trabajadores en sus ambientes de labor, fuera de sus horarios de trabajo.

Art. 19°. El sobretiempo, cualquiera sea su finalidad, se compensa con períodos equivalentes de descanso, de acuerdo a lo establecido en el contrato.

CAPITULO V

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

Art.20°. Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la institución. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivo.

CAPITULO VI

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

Art. 21°. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiestas que sean estipulados en el código de trabajo, según el art. 190.

- ❖ Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes: 1° de enero; jueves, viernes y sábado de Semana Santa; 1° de mayo; 6 de agosto; 15 de septiembre; 2 de noviembre; y 25 de diciembre.
- ❖ El trabajo en día domingo y festivo se remunerara con un día de descanso compensatorio en la semana posterior.
- ❖ Aviso sobre trabajo días sábado o domingo cuando se tratara de trabajos habituales o permanentes, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de 12 horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso de estos días. En esta relación se incluirá también el día y las horas de descanso compensatorio.
- ❖ Cuando por motivo de fiestas no determinadas en la ley del código de trabajo, según el Art. 190, la institución suspendiere el trabajo, está obligado a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento. Este trabajo

compensatorio se remunerara sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

CAPÍTULO VII

DE LAS INASISTENCIAS, PERMISOS Y LICENCIAS

Sub-Capítulo I: De las Inasistencias

Art. 22º. Las inasistencias injustificadas privan al trabajador de la parte proporcional de su remuneración mensual y de la correspondiente al día de descanso semanal.

Art. 23º. El trabajador que por enfermedad o cualquier otro motivo esté impedido de asistir al centro de trabajo debe comunicar este hecho, antes del inicio de la jornada, al Departamento de Recurso Humano o a su Jefe inmediato, a fin de adoptar las medidas del caso y garantizar el normal funcionamiento de los servicios.

Art. 24º. La justificación de las inasistencias debe efectuarse ante el Departamento de Recurso Humano dentro de las 48 horas de la reincorporación del trabajador, acompañando las pruebas del caso. Las inasistencias injustificadas, aparte del descuento correspondiente, son objeto de sanción.

Art. 25º. Se consideran justificadas las ausencias temporales del trabajo y las inasistencias producidas como consecuencia de permisos y licencias.

Art. 26º. Se consideran inasistencias injustificadas, las siguientes:

- ✓ Llegar al centro de trabajo después de diez (10) minutos de iniciada la jornada.
- ✓ Las inasistencias no autorizadas, no reportadas, ni justificadas de acuerdo a Reglamento.

Sub Capítulo II: De los Permisos

Art. 27°. Los permisos son autorizaciones que se otorgan a los trabajadores para ausentarse del ambiente de trabajo por un lapso prudencial, menor a la duración de la jornada diaria de trabajo.

Art. 28°. Los permisos se conceden a través de la solicitud de Salida que se extenderá por duplicado, quedando el original en el Departamento de Recurso Humano y la copia en la portería de la institución, para el control respectivo.

Cuando el permiso deba otorgarse por más de un día a la semana, será autorizado por el Departamento de Recurso Humano. En ambos casos se requiere del visto bueno del jefe inmediato.

Art. 29°. La institución concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargo oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad domestica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones inherente a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la institución y a sus representante y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos está sujeta a las siguientes condiciones:

- ❖ En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- ❖ En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

- ❖ En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente), el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la institución.
- ❖ Para atender asuntos personales o particulares.
- ❖ Por enfermedad.
- ❖ Por estudios y capacitación de interés institucional.
- ❖ Por lactancia.

Art. 30º. Los permisos por motivos personales o particulares son aquellos que se conceden para atender asuntos relativos a enfermedades de familiares directos (padres, cónyuge o hijos) o asuntos de carácter privado. No pueden exceder de dos veces a la semana ni cuatro al mes y están sujetos al descuento respectivo.

Estos permisos los otorga el Jefe inmediato o el Jefe del Departamento de Recurso Humano. Teniendo en cuenta el motivo del permiso y los antecedentes laborales del trabajador, el Departamento de Recurso Humano puede compensarlo con trabajo fuera de horario.

Art. 31º. Los permisos por enfermedad no están sujetos a descuentos estos permisos los otorga el Jefe inmediato o el Jefe del Departamento de Recurso Humano cuando se trata de citas médicas, previamente programadas, se debe acreditar el hecho con la constancia oficial de dicha cita.

Art. 32º. Los permisos por estudios y capacitación de interés institucional se otorgan para que el trabajador asista a cursos, seminarios, talleres y otros certámenes que lo preparen directamente vinculados con sus actividades laborales.

No puede exceder de cinco (05) horas a la semana, ni de veinte (20) al mes, por un período máximo de 6 meses al año, que se pueden renovar de acuerdo al rendimiento laboral del trabajador.

Para mantener este beneficio, el trabajador deberá informar semanalmente al Departamento de Recurso Humano sobre el avance satisfactorio de su capacitación. El tiempo empleado en estos permisos deberá ser compensado con trabajo real y efectivo en horario distinto al de la jornada ordinaria de trabajo. Si los estudios o certámenes al que desea asistir el trabajador no tienen relación con su actividad laboral, los permisos que pudieran otorgarse serán objeto del descuento respectivo. Estos permisos los otorga el Departamento de Recurso Humano con autorización del Gerente General.

Art. 33°. Los permisos por lactancia se otorgan a las madres trabajadoras lactantes, durante una hora diaria, que puede fraccionarse en dos períodos de media hora cada uno, y hasta que el lactante cumpla la edad que disponga la legislación vigente. Estos permisos no están sujetos a compensación y son con goce de paga. Los permisos por lactancia materna se otorgan mediante Resolución del Departamento de Recurso Humano y a solicitud de la trabajadora, quien debe presentar, junto a la solicitud de licencia, el original de la partida de nacimiento de su menor hijo, de acuerdo a Ley.

Sub Capítulo III: De las Licencias

Art. 34°. Las licencias son autorizaciones que se otorgan a los trabajadores para no asistir al centro de trabajo por uno (01) o más días. Deben ser solicitadas ante la instancia correspondiente por escrito con no menos de veinticuatro (24) horas de anticipación, previo visto bueno del Jefe inmediato, según los casos.

Art. 35°. Las licencias se otorgan, en los siguientes casos:

- Por Enfermedad.
- Por Motivos Personales.

- Por Maternidad.
- Por Fallecimiento de Familiares Directos.
- Por Capacitación o Perfeccionamiento de Interés Institucional.
- Por Comisión de Servicios.

Art. 36º. Las licencias por motivos personales se otorgan por matrimonio del trabajador o por enfermedad grave de sus familiares directos (padres, cónyuge e hijos), hasta por un período de quince (15) días y, a solicitud del trabajador, serán deducidos de su descanso vacacional. Estas licencias se tramitan en el Departamento de Recurso Humano y se otorgan mediante Resolución con el Gerente General.

Art. 37º. Las licencias por maternidad se tramitan ante el Departamento de Recurso Humano y se otorgan mediante Resolución del Gerente General, por un periodo de tres meses, con goce de sueldo y se otorgan con cargo a la entidad de seguro social correspondiente, para lo cual se debe presentar el original del certificado médico expedido por dicha institución.

Art. 38º. Los descansos mayores de un día serán certificados por la entidad de Seguro Social o por el médico o entidad de salud particular que ha atendido al trabajador. En los casos en que la licencia por enfermedad exceda los 20 días, en un año calendario, las certificaciones particulares deberán ser autorizadas por la Entidad de Seguro Social.

Art. 39º. Las licencias por fallecimiento de familiares directos se otorgan con goce de sueldo cuando se produce el fallecimiento de padres, cónyuge o hijos del trabajador. La duración de la licencia es de cinco (5) días calendarios si el deceso se produce dentro estas licencias se tramitan ante el Departamento de Recurso Humano y se otorgan mediante Resolución de Gerente General.

CAPITULO VIII

SALARIO MÍNIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN

Art. 40°. Formas y libertad de estipulación:

- El empleador y el trabajador pueden convenir el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc. Pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, establecidos en los contratos.
- No obstante lo dispuesto el salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, como los aportes al ISSS, AFP y RENTA.

Art. 41°. Se denomina jornada el salario estipulado por días y sueldo.

Art. 42°. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuara en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese.

- Periodos de pago: quincenales, mensuales (uno de los dos o los dos), según lo acordado en el contrato de trabajo.

Art. 43°. El salario se pagara al trabajador directamente o a la persona que autorice por escrito, a no ser que la institución acorde otro tipo de pago como lo es depósitos a cuentas bancarias.

CAPITULO IX

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA INSTITUCION

Sub Capítulo I: De los Derechos

Art. 44°. La institución tiene la facultad de regular normativamente las relaciones con sus trabajadores, dictando las órdenes y disposiciones necesarias para el desenvolvimiento normal de las labores y el buen funcionamiento de los servicios

institucionales, sancionando cualquier infracción o incumplimiento. Dentro de ello, está facultada para:

- ✓ Definir sus objetivos, metas, políticas y reglas en las distintas funciones, en relación con las actividades administrativas.
- ✓ Definir e implementar sus esquemas organizativos, reglamentos, manuales de organización y funciones, directivas y demás instrumentos normativos que aseguren el adecuado funcionamiento y desarrollo administrativo institucional.
- ✓ Establecer y modificar los sistemas, métodos, técnicas y procedimientos administrativos institucionales.
- ✓ Seleccionar, ubicar y desplazar al personal al puesto más idóneo de acuerdo a sus aptitudes, capacidades, instrucción y experiencia, que aseguren eficiencia y competencia en el trabajo.
- ✓ Determinar los horarios y turnos de trabajo, de acuerdo a Ley.
- ✓ Otorgar los permisos y licencias, conforme al presente Reglamento.
- ✓ Determinar las fechas para los descansos vacacionales, de acuerdo con los intereses institucionales y la normatividad laboral del código de trabajo.
- ✓ Determinar y reglamentar las políticas de remuneraciones, bonificaciones, asignaciones y gratificaciones que otorgue a su personal, conforme a normas.
- ✓ Establecer los sistemas y procedimientos de capacitación, entrenamiento, desarrollo e integración del personal.
- ✓ Evaluar periódicamente el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Velar por el mantenimiento de relaciones armónicas entre los trabajadores y por el funcionamiento óptimo de la administración institucional, sancionando las infracciones al cuerpo normativo de acuerdo al Reglamento y a Ley.
- ✓ Inspeccionar los ambientes donde labora el trabajador, las veces que crea necesario y en presencia del trabajador.

- ✓ Inspeccionar, a través del personal correspondiente, los maletines, bolsas, paquetes, vehículos y demás objetos que el trabajador ingrese y saque de la institución.

Sub Capítulo II: De las Obligaciones

Art. 45°. La institución tiene las siguientes obligaciones:

- ✓ Pagar las remuneraciones en la oportunidad y forma que establece la Ley.
- ✓ No alterar las remuneraciones ni las consideraciones laborales de los trabajadores, sin acuerdo entre las partes, conforme a Ley.
- ✓ Cumplir con las obligaciones legales y contractuales que le correspondan.
- ✓ Observar las medidas de higiene y seguridad que puedan afectar o poner en riesgo la vida del trabajador o los bienes institucionales.

CAPITULO X

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Sub Capítulo I: De los Derechos

Art. 45°. Son derechos de los trabajadores:

- ❖ Percibir oportunamente las remuneraciones y demás beneficios que otorga la institución
- ❖ Ser tratados con el merecido respeto y consideración por sus compañeros de labores y por administrativos.
- ❖ Ser merecedores a los reconocimientos, estímulos y distinciones que la institución otorga, dentro de su política de incentivos.
- ❖ Recibir capacitación y formación necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.
- ❖ Recibir las instrucciones, útiles, equipos y materiales que son necesarios para realizar sus labores eficientemente.

- ❖ Los demás derechos que el Reglamento y la legislación vigente sobre la materia establezcan.

Sub Capítulo II: De las Obligaciones

Art. 46º. Son obligaciones del trabajador:

- ✓ Cumplir a cabalidad las funciones asignadas o encargadas a su puesto, desempeñándolas con responsabilidad, lealtad, ética y eficiencia.
- ✓ Observar buena conducta y guardar el debido respeto y consideración hacia sus compañeros de labores, superiores, funcionarios y directivos; así como a usuarios de los servicios que presta la Institución.
- ✓ Recibir, aceptar y cumplir las órdenes, directivas y disposiciones relacionadas con la prestación de sus servicios, el orden, la disciplina y la conducta laboral en general.
- ✓ Trabajar de buena fe, con toda su habilidad y eficiencia en cualquiera de las labores que se le asigne, durante su jornada de trabajo.
- ✓ Conservar en buen estado los equipos, maquinaria, instalaciones y los servicios que utilicen y, en general, todos los bienes de la institución, en sus diversos ambientes.
- ✓ Adoptar todas las precauciones del caso para evitar la sustracción o deterioro de los bienes y equipos de la institución que están en sus ambientes de trabajo, especialmente si están a su cuidado.
- ✓ Proporcionar con oportunidad y total veracidad las informaciones solicitadas por sus superiores, sobre el trabajo que realiza.
- ✓ Plantear sus reclamaciones y solicitudes de manera fundada y respetuosa.
- ✓ Mostrar para su inspección los paquetes, maletines, bolsos y otros objetos que lleven, tanto al entrar como al estar saliendo de la institución y demás ambientes institucionales, permitiendo, asimismo, la inspección de los vehículos en los que se desplaza dentro de los locales de la institución.

Art. 47º. Son prohibiciones para los trabajadores:

- ✓ Usar el local, emblemas, logotipo, equipos, materiales, teléfonos y maquinarias de la institución para fines particulares, dentro y fuera del horario de trabajo.
- ✓ Abandonar el centro de labores durante el horario de trabajo sin permiso de su jefe inmediato y sin llenar y entregar la papeleta de salida.
- ✓ Ingresar y permanecer en ambientes distintos al de su trabajo dentro de la jornada laboral, sin contar con la autorización respectiva.
- ✓ Publicar artículos o dar información referente al funcionamiento de la institución.
- ✓ Distribuir, dentro de los ambientes de la institución, folletos, revistas, volantes, sin autorización previa del Administrador General, cualquiera sea el contenido de los mismos.
- ✓ Utilizar los ambientes de la institución para actividades no autorizadas expresamente por el Administrador General.
- ✓ Fumar dentro de los ambientes institucionales.
- ✓ Dormir en los ambientes de la institución o fuera de ellas, en horas de trabajo.
- ✓ Dañar las instalaciones, equipos, materiales, maquinarias y paredes de la institución.
- ✓ Vender y comprar mercaderías dentro de los ambientes de la institución, así como comerciar o consumir sustancias alucinógenas dentro o fuera de dichos ambientes.
- ✓ Retirar de los ambientes de la institución cualquier equipo, artículo o material de propiedad de la misma, sin la autorización por escrito del Administrador General.
- ✓ Presentarse al local laboral o transitar dentro de la institución sin su carné de identidad o sin el uniforme o vestimenta apropiada y en estado

desaseado para el trabajo o en estado de embriaguez por la ingesta de bebida alcohólica.

- ✓ Producir ruidos molestos innecesarios o que interfieran de algún modo la labor de los demás trabajadores, dentro de los ambientes de la institución.
- ✓ Tomar bebidas alcohólicas o practicar juegos de envite, dentro del local institucional o fuera de ella, durante la jornada laboral.

CAPÍTULO XI

DE LAS RELACIONES ENTRE LA INSTITUCION Y SUS TRABAJADORES

Sub Capítulo I: De las Normas de Conducta

Art. 48º. Son normas de conducta en la institución la buena fe, la cortesía, la justicia, la puntualidad, el respeto mutuo y la honradez. Todos los trabajadores están obligados a actuar de acuerdo a estas normas.

Sub Capítulo II: Reconocimiento al Trabajo

Art. 49º. La institución establece estímulos para aquellos trabajadores que observen buena conducta en el trabajo, puntualidad en la asistencia y eficiencia y eficacia en su desempeño laboral, mediante reconocimientos públicos o documentarios. Eventualmente, se podrá otorgar premios pecuniarios.

Sub Capítulo III: De Las Medidas Disciplinarias

Art. 50º. En materia disciplinaria, deben tomarse en cuenta los siguientes principios:

- ❖ Sólo puede existir armonía dentro de un grupo humano cuando hay respeto a los derechos de los demás.
- ❖ Al no incurrir en faltas y cumplir con sus obligaciones, el trabajador no sólo evitará ser sancionado, sino que merecerá el respeto de sus superiores jerárquicos y de sus compañeros.

- ❖ La imposición de una medida disciplinaria responde al propósito de corregir y evitar mayores faltas, antes que de castigar.

Art. 51º. La institución, con el objeto de corregir o sancionar las faltas, omisiones, contravenciones e infracciones a las disposiciones legales vigentes en materia laboral, así como a las especificaciones en el Reglamento y los contratos respectivos, establece las siguientes medidas disciplinarias:

- ❖ Amonestación verbal.
- ❖ Amonestación escrita.
- ❖ Suspensión sin goce de sueldo y despido.
- ❖ Las medidas disciplinarias impuestas serán registradas obligatoriamente en el récord personal del trabajador.

Art. 52º La amonestación verbal será impuesto cuando se cometen una de las siguientes faltas:

- ✓ Mantener desaseado el ambiente específico de trabajo.
- ✓ Llegar tarde al trabajo hasta tres veces en una semana o acumular, en el mismo lapso, hasta 15 minutos de tardanzas injustificadas.
- ✓ Errar por primera vez en la aplicación de los procedimientos laborales debido a la inexperiencia, en el caso de trabajadores nuevos, siempre y cuando no ocasione perjuicio a los usuarios o daños al patrimonio de la institución.
- ✓ Presentarse por primera vez al centro de trabajo sin el carné de identidad sin el uniforme o la vestimenta adecuada para la realización de las funciones del cargo que se desempeña.
- ✓ Omitir por primera vez el registro de asistencia al trabajo, ya sea en el ingreso o la salida.
- ✓ Otras faltas que a criterio de la institución merezcan razonablemente esta sanción.

- ✓ Una invocación escrita del jefe inmediato recomendando el mejor cumplimiento de las obligaciones laborales, equivale a una amonestación verbal, si el trabajador ha cometido una falta igual o semejante a las contempladas en el presente artículo, a la que se debe referir de manera explícita en el documento que se entregue al trabajador.

Art. 53º. La amonestación escrita se impone cuando se comete una de las siguientes faltas:

- ✓ Ingresar al ambiente de trabajo después de la hora de inicio de la jornada de labor.
- ✓ Salir del puesto de trabajo antes del cumplimiento de la hora señalada para la finalización de la jornada de labor.
- ✓ Faltar al trabajo sin haber comunicado el hecho al Departamento de Recurso Humano o al Jefe inmediato antes del inicio de la jornada.
- ✓ Pronunciar palabras soeces o injuriosas dirigidas a sus compañeros o sus superiores.
- ✓ Interrumpir o interferir las labores de sus compañeros de trabajo.
- ✓ Incumplir por primera vez las órdenes superiores vinculadas con la función que se desempeña, siempre que no hayan alterado el desenvolvimiento institucional.
- ✓ Actuar con negligencia en el cuidado de los bienes de la institución que están a su cargo o que se encuentran en su ambiente de trabajo, siempre y cuando no se haya ocasionado la sustracción de dichos bienes durante la jornada de trabajo.
- ✓ Abandonar, por primera vez, el puesto de trabajo durante el horario de labor sin la debida autorización.
- ✓ Reincidir en una falta que fue sancionada con amonestación verbal.

Art. 54º. Las amonestaciones escritas son impuestas por el Departamento de Recurso Humano. El procedimiento para su aplicación es el siguiente:

- ❖ Cuando un trabajador incurra en causal de amonestación, su Jefe inmediato comunicará el hecho al Departamento del Recurso Humano, acompañando todas las pruebas del caso. El Departamento de Recurso Humano también puede actuar de oficio en estos casos.
- ❖ El Departamento de Recurso Humano verificará y analizará el hecho, dando la oportunidad de defensa al trabajador implicado, y aplicará la sanción, si es el caso, o archivará el expediente.
- ❖ Si la falta merece sanción de amonestación, el Departamento de Recurso Humano la aplicará mediante una Resolución Gerente General. Dicha resolución se distribuye de la siguiente manera: al trabajador sancionado, al expediente personal del trabajador, al Departamento de Recurso Humano, a la Dependencia donde labora el trabajador, al Administrativo.

Art. 56º. La suspensión es la medida disciplinaria que separa temporalmente al trabajador sin percepción de sus remuneraciones y es impuesta cuando el trabajador incurra en alguna de las siguientes infracciones:

- Fomentar indisciplina en el centro de trabajo o realizar actos reñidos con el orden y la moral, siempre y cuando no revistan gravedad.
- Incumplir las reglas de seguridad, medio ambiente o higiene establecidas por la institución.
- Presentarse embriagado al centro de trabajo o embriagarse dentro del horario de trabajo.
- Dormirse en el centro de trabajo en horas de labor.
- Fomentar conflictos o enfrentamientos entre compañeros dentro del centro de trabajo, siempre y cuando los hechos no afecten la imagen institucional.
- No concurrir al trabajo de sobretiempo una vez comprometido con sus superiores jerárquicos.
- Realizar trabajos particulares en el centro de trabajo, dentro o fuera del horario de labor.

- Utilizar los equipos, materiales, teléfonos, Internet e instalaciones de la institución para actividades o propósitos personales que no tienen vinculación con la función que se desempeña.
- Registrar por primera vez la asistencia de otro trabajador, aun cuando lo esté reemplazando en sus funciones.
- Alterar los registros de asistencia al centro de trabajo, por primera vez.
- Ofrecer un trato descortés y desatento a los usuarios internos y externos.
- Incumplir las normas, directivas o mandatos expresos de sus jefes inmediatos o autoridades de la institución, siempre que no hayan alterado la normal atención de los servicios o causado daño a los bienes Institucionales.
- Por reincidir en faltas que motivaron amonestación escrita.

Art. 57°. Según la gravedad de la falta cometida, la institución determina la duración de la suspensión.

Art. 58°. El procedimiento para la aplicación de la sanción de suspensión es el siguiente:

- ✓ Detectada la falta, el jefe inmediato del trabajador infractor, comunicará inmediatamente el hecho al Departamento de Recurso Humano, acompañando todas las pruebas sobre el caso.
- ✓ El Departamento de Recurso Humano comunicará el hecho al Administrativo y solicitará autorización para llevar a cabo el proceso de investigación, en el cual necesariamente se dará oportunidad de defensa al trabajador o trabajadores. Implicados en la falta, informando sobre los resultados a la junta directiva para la aplicación de la suspensión que corresponda, si fuera el caso.
- ✓ El Gerente es el encargado de aplicar la sanción de suspensión que corresponda, pudiendo delegar esta facultad.

- ✓ La Resolución de suspensión será distribuida de la siguiente manera: Al trabajador suspendido, al legajo personal, al archivo del Departamento de Recurso Humano.

Art. 59°. El trabajador puede ser despedido por los siguientes motivos:

- ❖ Por incurrir en cualquiera de las faltas graves contempladas en la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, o la norma legal en materia de causas justas de despido que se encuentre vigente en el momento de la comisión de la falta, siguiendo los procedimientos que las mismas normas señalan.
- ❖ Por reincidir en las faltas respecto a las cuales ya fue sancionado con suspensión.

Art. 60°. El Procedimiento de despido es el establecido por la legislación laboral vigente y el proceso administrativo disciplinario es responsabilidad del Departamento de Recurso Humano o del directivo que designe el Director General.

Art. 61°. El Gerente General es el encargado de despedir a un trabajador, pudiendo delegar dicha facultad.

Sub Capítulo IV: Escala De Faltas Y Sanciones Disciplinarias

Art. 62°. La institución no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenios colectivos, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo.

Art. 63°. Se establecen las siguientes clases de faltas leves y sus sanciones disciplinarias, así:

- El retardo hace de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la institución, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez; multa de la quinta parte del salario de un día, por la tercera

vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.

- La falta en el trabajo de un día o un turno ya sea en la mañana o en la tarde, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la institución, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días. Y si la falta es total de un día de trabajo sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la institución, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo por dos meses.
- La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez suspensión en el trabajo por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignara en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

Art. 64°. Constituyen faltas graves.

- ✓ El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- ✓ La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- ✓ La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- ✓ Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Art. 65°. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización. En todo caso dejara constancia escrita de los hechos y de la decisión de la institución de imponer o no, la sanción definitiva.

CAPITULO XII

MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES

De la Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Art. 66°. Todo empleado de la Institución, está obligado a conocer y cumplir las normas sobre seguridad e higiene aprobadas en el Reglamento Interno y sus normas complementarias, vigentes para la institución.

Art. 67°. Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional y con el objetivo de velar por la protección integral del trabajador.

Art. 68°. Todo empleado dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

Art. 69°. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordenan la institución en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

Art. 70°. Todo accidente o enfermedad profesional que ocurra en la institución o actividad económica, deberá ser informada por el empleador a la entidad administrativa en forma simultánea dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

CAPITULO XIII

ORDEN JERARQUICO

Art. 71°. El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la institución, es el siguiente: Concejo de Administración, Gerente General, Supervisor, Jefe de Recurso Humano, Jefe de Contabilidad y Jefe de Mercadeo.

Art. 72°. De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los empleados de la institución: Concejo de Administración y Gerente General.

CAPITULO XIV

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACION

Art. 73°. Los reclamos de los empleados se harán ante la persona que ocupe en la institución el cargo de: Gerente General, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

Art. 74°. Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refiere los artículos anteriores, el empleado puede asesorarse del administrador general respectivo.

CAPITULO XV

PUBLICACION

Art. 75°. Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobada del presente reglamento, el administrador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos copias de caracteres legible, en dos sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobada.

CAPITULO XVI

CLAUSULAS INEFICACES

Art. 76°.- No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenios colectivos o fallos arbitrales los cuales sustituye las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al empleado.

CAPITULO XVII

MECANISMOS DE PREVENCIÓN DEL ABUSO LABORAL Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE SOLUCIÓN.

Art. 77°.- Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la institución constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva conviviente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justa, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la institución y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

Art. 78°. En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la institución ha previsto los siguientes mecanismos:

- ❖ Información a los trabajadores sobre circunstancias agravantes, conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.
- ❖ Espacio para el dialogo, evaluación periódica de vida laboral con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la institución.
- ❖ Diseño y aplicación de actividades con la participación de los empleados para establecer mediante la construcción conjunta valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente.
- ❖ Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la institución que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.
- ❖ En todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas.

CAPITULO XVIII

DISPOSICIONES FINALES

Art. 79°. El Departamento de Recurso Humano es el encargado de velar por el fiel cumplimiento de este Reglamento.

Art. 80°. Todo lo no contemplado en el presente Reglamento será tratado conforme a las normas generales del régimen laboral, los convenios y los contratos individuales de trabajo y decididos en ese sentido por la Alta Dirección.

Art. 81°. Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la institución.



4.2.3. CÓDIGO DE ÉTICA.

ACODEZO de R.L.

OBJETIVOS DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Objetivo General

- ✚ Crear la mayor participación social para la solución de los problemas, mediante la implementación de nuevos proyectos para la mejora continua y así ayudar más a los asociados.

Objetivos Específicos

- ✚ Determinar los valores éticos que permita a los empleados de la Cooperativa para tener un mejor comportamiento en el desarrollo de sus labores.
- ✚ Que los empleados conozcan las normas establecidas para que sus actos sean éticos, que practiquen valores y así darle a la Cooperativa mayor credibilidad y prestigio.
- ✚ Que la Cooperativa, tenga conciencia en la consecución de valores éticos para los empleados, usuarios y con la comunidad.

CÓDIGO DE ÉTICA PARA ACODEZO DE R.L. DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

CAPÍTULO I. Generalidades del Código de Ética.

1.1 Aplicabilidad.

Este documento se aplicará en todas las áreas que integran la Cooperativa.

1.2 Finalidad.

Servirá para sensibilizar y moldear el comportamiento del elemento humano de la Institución, para dirigirse a los usuarios y atender las exigencias con responsabilidad.

1.3 Validez.

Se hará valer respetando las disposiciones del Código de Trabajo y Ley de Ética Gubernamental.

1.4 Objetivo.

Lograr la solidaridad entre los empleados que constituyen la comunidad de trabajo para que entre ellos se desarrolle un ambiente de tranquilidad utilizando para esto el principio del respeto mutuo.

CAPÍTULO II. Valores Éticos de la Cooperativa.

2.1 Responsabilidad.

Disposición y diligencia en el cumplimiento de sus funciones o tareas encomendadas en el puesto que se ocupa y disposición para asumir consecuencias de conductas inadecuadas o de incumplimiento de cada una de sus obligaciones.

2.2 Disciplina.

Observar estrictamente el cumplimiento de las normas administrativas, respecto a asistencia, horarios, atendiendo con responsabilidad y cortesía las peticiones, quejas, observaciones y reclamos de los usuarios o compañeros de trabajo y superiores.

2.3 Eficiencia y Eficacia.

Cumplir con tareas propias del cargo, y lograr los objetivos al menor costo para los usuarios como para la Institución, evitando demoras y atrasos en el trabajo y en el logro efectivo de las tareas encomendadas, así como administrar los recursos evitando el despilfarro.

2.4 Probidad.

Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.

CAPÍTULO III. Principios Éticos de la Cooperativa.

3.1 Respeto Mutuo.

Que todos se consideren entre sí como personas capaces de obrar libremente y con responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones.

3.2 Transparencia.

Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del empleado son apegadas a la ley, a la eficiencia, a la eficacia y a la responsabilidad. No Discriminación.

Atender a las personas que demandan o solicitan servicios sin discriminar por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología política, posición social o económica.

3.3 Lealtad. Actuar con fidelidad y respeto a las personas humanas, como origen y fin de la actividad del Estado, igualmente con la Cooperativa, jefes, compañeros, subordinados, dentro de los límites de las leyes y la ética.

3.4 Decoro.

Actuar con honor, respeto y debida atención para los ciudadanos que demanden de algún servicio u orientación que este bajo su responsabilidad, manteniendo, en todo momento, la compostura y respetando las reglas de urbanidad y buena educación.

CAPÍTULO IV. Deberes Éticos de la Cooperativa.

4.1 Conocer las normas que le son aplicables en razón del cargo.

Conocer las disposiciones legales y reglamentarias, permisivas o prohibitivas referentes a incompatibilidad, acumulación de cargos, prohibiciones por razón de parentesco y cualquier otro régimen especial que le sea aplicable.

4.2 Cumplimiento.

Cumplir con responsabilidad y buena fe los deberes y obligaciones como ciudadano y como empleado de la Cooperativa.

4.3 Veracidad.

Emitir juicios y opiniones en forma oral o escrita apegados a la verdad.

4.4 Confidencialidad.

Guardar la discreción debida, respecto de los hechos e informaciones en el ejercicio de sus funciones, siempre que no afecte el interés público.

4.5 Denuncia.

Denunciar, a la autoridad competente, cualquier acto de corrupción, fraude, abuso de poder, despilfarro o violación de las disposiciones de la ley.

CAPÍTULO V. Prohibiciones Éticas de la Cooperativa.

Art. 1: Son prohibiciones éticas para los empleados de la Cooperativa:

- a) Solicitar o aceptar, directamente o por interpósita persona, dadas, regalos, pagos, honorarios o cualquier otro tipo de regalías, por acciones relacionadas con las funciones del empleado.
- b) Prevalerse de su cargo o su puesto para obtener o procurar beneficios privados y personales.
- c) Utilizar, para beneficio privado, la información reservada o privilegiada que obtenga en función de su cargo.
- d) Utilizar en forma indebida los bienes y recursos de la Cooperativa.
- e) Retardar sin motivo legal los trámites o la prestación de servicios administrativos.
- f) Alterar documentos oficiales de la Cooperativa.
- g) Discriminar a las personas en la prestación de un servicio de la Cooperativa, por su condición social, racial, política o religiosa.
- h) Hacer valer su influencia en razón del cargo que ocupa, ante otro empleado, con el objetivo de que este haga, omita o retarde cualquier tarea propia de sus funciones.

CAPÍTULO VI. Con Respecto al Estado.

Art. 2: Todo empleado deberá cumplir y propiciar el cumplimiento de la Constitución de la República, y normas emitidas legalmente por las instituciones del Estado competentes.

Art. 3: Cumplir fielmente con todas las obligaciones fiscales establecidas por la ley.

Art. 4: Cooperar con las autoridades regulatorias y supervisoras correspondiente en cada uno de los diferentes sectores económicos en la aplicación de la normativa correspondiente.

CAPÍTULO VII. Con Respecto a la Cooperativa.

Art. 5: Abstenerse de realizar cualquier tipo de actividad que vaya en contra de los intereses legítimos de la Cooperativa.

Art.6: Velar y propiciar el continuo desarrollo, crecimiento y competitividad de la Cooperativa.

Art. 7: Abstenerse de hacer uso de información para fines personales, indebidos y no autorizados.

Art. 8: Actuar siempre, en todas las funciones con fidelidad a la Cooperativa, guardando estrictamente la confidencialidad sobre cualquier información que haya sido obtenida en el ejercicio profesional.

Art. 9: Respetar todo el equipo de la Cooperativa, así como hacer buen uso de él.

Art. 10: Las decisiones tomadas deben ser objetivas, sin que estas sean causa de desigualdad y creación de conflictos de interés entre los empleados con un gran sentido de moralidad.

Art. 11: Preocuparse porque en las instalaciones de la Cooperativa se dé un ambiente libre de riesgos.

Art. 12: Comprometerse a conservar de la mejor manera la documentación e información respetando la dignidad de las personas.

CAPÍTULO VIII. Con Respecto a los Empleados.

Artículo 13: Los empleados de la Cooperativa respetaran los derechos de las personas, reconociendo al individuo como un ser autónoma con capacidad de dar forma y sentido a la vida.

Art. 14: Respetar a todos los empleados de la Institución, sin importar su raza, creencias religiosas, preferencias políticas, sexo o condición física.

Art. 15: Los empleados de la Institución deben dirigir sus acciones a hacer el bien a los usuarios y compañeros de trabajo.

Art. 16: Los empleados actuarán con imparcialidad, honestidad, justicia y libre de conflictos de interés en la atención al usuario y en la ejecución de sus labores.

Art. 17: Los empleados realizarán sus actividades con el mayor sentido de moralidad para mantener y emplear la confianza mutua.

Art. 18: Cada empleado responderá con responsabilidad e integridad por sus acciones y deberá demostrar objetividad, imparcialidad y responsabilidad tanto con sus compañeros de trabajo como a los asociados.

Art.19: Los empleados deben utilizar los recursos de manera eficiente y apropiada, y únicamente para el desempeño laboral dentro de La Institución.

Art. 20: Los empleados deben cumplir con las estipulaciones legales en materia de seguridad social.

Art. 21: Velar por brindar un lugar de trabajo que cumpla con las condiciones óptimas de salubridad y seguridad.

CAPÍTULO IX. Con Respecto a Los Asociados.

Art. 22: Procurar que los servicios que presta la Cooperativa, propicien la seguridad a los asociados.

Art. 23: Comprometerse fuertemente a dar una atención de calidad a los asociados.

Art. 24: Para la Cooperativa, los socios son primero, es por eso que nos esmeramos por establecer relaciones duraderas, que guarda la más absoluta confianza en cuanto a salvaguardar la información de forma efectiva a las disposiciones legales.

Art. 25: Mantener una buena comunicación con los asociados, manteniendo un grado de respeto entre ellos.

Art. 26: No abusar de una posición dominante en la prestación de servicios a los asociados.

Art. 27: Comprometerse a no divulgar públicamente cualquier problema o situación que pueda perjudicar a los asociados.

Art. 28: Mantener comunicación abierta con el asociado, creando accesibilidad y ofreciendo un buen servicio a este.

CAPÍTULO X. Con respecto a la comunidad.

Art. 29: Colaborar con la mejoría de la calidad de vida de la comunidad.

Art. 30: respetar todas las normas ambientales vigentes.

Art. 31: Comprometerse a no impactar negativamente el medio ambiente, asumiendo las responsabilidades que se deriven del uso inadecuado de sus actividades.

Art. 32: Hacer un uso correcto de la eliminación de desechos y residuos.

Art. 33: Comprometerse con el progreso del municipio o ciudad en que se encuentre establecido.

Art. 34: Cooperar con actividades cívicas, situaciones de desastres u otras similares.

Art. 35: Cumplir estrictamente las normas de seguridad que garanticen a la comunidad donde esté radicada la Cooperativa, el respeto a su salud e integración física.



**4.2.4. MANUAL
DE ANALISIS Y
DESCRIPCION DE
PUESTOS.**

ACODEZO de R.L.

Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

1. ¿QUÉ PRETENDE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES?

El manual de organización y funciones (MOF) pretende: Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente. Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.

2. ¿CÓMO ELABORAMOS EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES?

2.1. Equipo técnico: Una de las primeras acciones antes de realizar el análisis de cargo es constituir el equipo técnico que va a elaborar el MOF.

2.1.1. El perfil del puesto y los pasos para hacerlo: La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la cooperativa. Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

2.2 Pasos para realizar un análisis de cargo.-Luego de reunir la información requerida, se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.

EJEMPLO:

La unidad de tesorería depende jerárquicamente de la oficina de administración pero tiene relación directa de coordinación con la unidad de contabilidad, unidad de personal, unidad de presupuesto y otros.

Es conveniente no restringir las coordinaciones que una unidad orgánica pueda hacer con otras. Lo que debe quedar claro es la necesidad de desarrollar relaciones internas productivas y de cooperación.

2.2.1. Análisis desde los objetivos institucionales

A partir de la información recogida se revisará si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar los servicios que presta a la comunidad. Se revisará la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

¿Es el perfil del trabajador adecuado para el puesto?. Si no lo es, ¿cuál sería el adecuado?

¿Las tareas y actividades son suficientes para el puesto?

¿Qué requisitos serían adecuados para el puesto desde la expectativa de la comunidad?

2.2.2. Elaborar la descripción del puesto

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto:

La descripción del puesto incluye las actividades y responsabilidades inherentes al mismo así como sus características importantes y las condiciones de trabajo.

La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

2.2.3. Revisión del análisis con los participantes

El análisis realizado debe ser verificado con el trabajador o su superior inmediato.

Esta verificación ayudará a determinar si la descripción realizada del cargo es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

2.2.4. Llenar los formatos del MOF

3. ¿CUÁLES SON LOS ERRORES COMUNES EN EL DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES?

- Que su elaboración obedezca solo al cumplimiento de la norma y formalidades.
- Que sea un documento desconocido por el personal en general.
- Que no guarde relación con el plan de desarrollo de capacidades, o en ausencia de éste con el plan de capacitación.
- Que el perfil del cargo, requisitos, competencias etc. sean maximalistas y sus costos no puedan ser cubiertos con el presupuesto disponible.

4. RELACIÓN CON LOS OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

- El MOF se elabora a partir del cuadro para asignación de personal (CAP) y del reglamento de organización y funciones (ROE). No puede haber un manual de organización y funciones que no tenga relación causal con estos instrumentos.

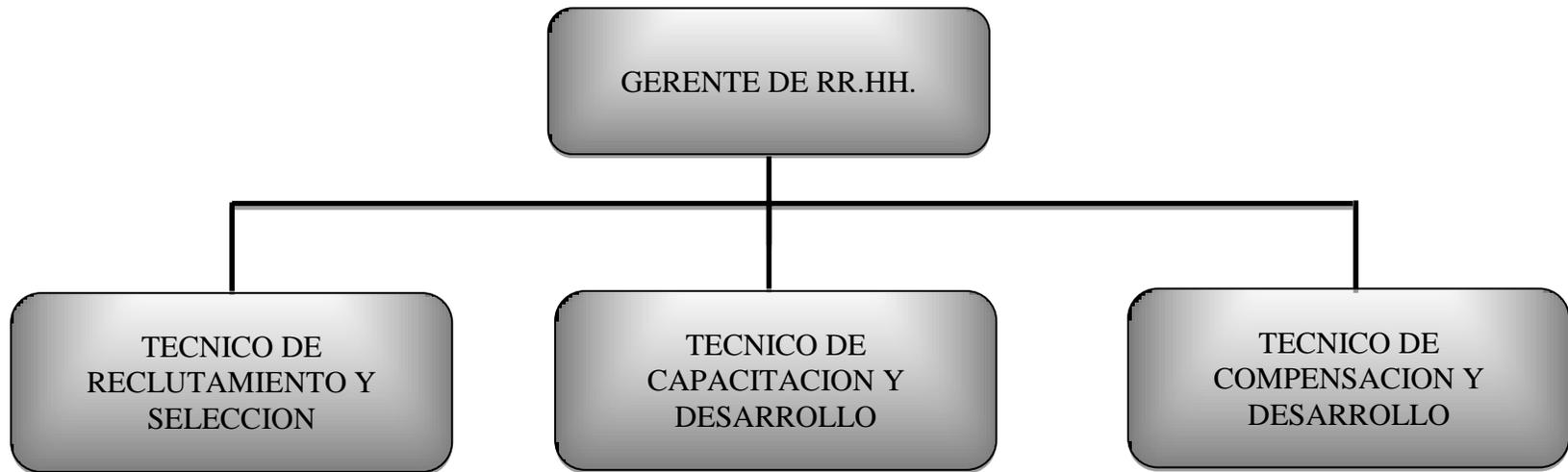
5. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL MOF?

A modo de conclusión podemos decir que el MOF es importante por qué:

- Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en el CAP, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.

- Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la INSTITUCION.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Descripción de Puesto

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

Los Tipos de Descripciones de Puestos

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Descripción Genérica

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.

Por ejemplo, una descripción genérica de "Contador Mayor" incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto.

Elementos que componen las descripciones de puesto

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia: Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos

con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Por ejemplo, el puesto de "diseñador" en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otro sentido.

Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.

Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.

Deberes y responsabilidades.

Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta. Interacción. Especifica las relaciones entre un puesto y otro.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

Preparada por, Aprobada por y Fecha.

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia. Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

Especificación de puesto

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo. Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia Aptitudes manuales o mentales Aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras.



ACODEZO de R.L.

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE
AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE
EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA
ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA**

**FECHA: OCTUBRE
2012**

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

PAG.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del Puesto: Coordinador del Departamento de Recurso Humano.

Ubicación en la Organización: Gerente de línea.

RELACION DE AUTORIDAD:

Dependencia: Gerente General.

Puesto Bajo su Dependencia:

Áreas de Reclutamiento y Selección, Área de Capacitación y Desarrollo, Área de Control y Compensación.

RELACIONES DE TRABAJO:

Dentro de la Unidad: Áreas de Reclutamiento y Selección, Área de Capacitación y Desarrollo, Área de Control y Compensación.

Con Otras Unidades: Departamento de Administración y Coordinador de Región.

Con Otras Dependencias: Técnicos de Proyectos.

Con Particulares: Ministerio de Trabajo, CONAMYPE, consultores MYPE, INSAFORP, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

OBJETIVO:

Planear, organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades necesarias para la administración de personal e implementar programas de Recursos Humanos para gestionar todos los aspectos de desarrollo de los empleados.

FUNCIONES:

Orientar y asesorar a los gestores de queja, asistencia, disciplina, y los problemas de rendimiento.

Vigilar el cumplimiento y aplicar el reglamento interno de trabajo.

Recomendar planes de acción adecuados.

Mantener actualizado cualquier trámite e informe administrativo y financiero.

Integrar y mantener actualizados los archivos de información del personal adscrito a la administración general y participar en la revisión anual de contrato colectivo de trabajo y tabulación salarial.

Coordinar las diferentes actividades encaminadas a atraer el personal más idóneo requerido en los diferentes puestos.

REQUISITOS:

Educación: Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas o un campo relacionado. (Al contar con estudios de maestría o post grado se constituye en una fortaleza).

Experiencia laboral: Un mínimo de cinco años de experiencia laboral.

Conocimientos: Conocimientos y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de proyectos.

Edad: No inferior a 30 años.

RESPONSABILIDADES:

Gestión de contratación, rendimiento, prestaciones de personal y administración de compensación, desarrollo organizacional, servicios de asesoramiento y la formación en el desarrollo del desempeño de los empleados.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

Capacidad para influir y persuadir a nivel de la alta dirección.

Pragmático para resolver problemas de habilidades.

Comunicador y capacidad de interpretar y explicar por escrito los datos y estadísticas para una amplia gama de audiencias.

Alto nivel de atención a los detalles.

Sólido compromiso de servicio al empleado.

Capacidad para transmitir información difícil y desafiante para los administradores.

Expertos de Microsoft Office habilidades como Word, Outlook y Excel.

Capacidad para administrar el tiempo y priorizar el trabajo.

Elaborado por:

William Ernesto Castillo
Pacheco, Héctor Eladio
Salamanca Arias y Edgardo
Noé Sorto Nolasco

Revisado por:

Autorizado por:

 <p>ACODEZO de R.L.</p>	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	FECHA: OCTUBRE 2012
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del Puesto: Técnico de Reclutamiento y Selección.

Ubicación en la Organización: Sub-Unidad del Departamento de Recurso Humano

RELACION DE AUTORIDAD:

Dependencia: Coordinador de Recurso Humano.

Puesto Bajo su Dependencia: Ninguno.

RELACIONES DE TRABAJO:

Dentro de la Unidad: Coordinador de Recurso Humano, Área de Capacitación y Desarrollo, Área de Control y Compensación.

Con Otras Unidades: Ninguna.

Con Otras Dependencias: Ninguna

Con Particulares: Ministerio de Trabajo y Agencias de Empleos.

OBJETIVO:

Buscar, seleccionar, incorporar al personal idóneo para cubrir las necesidades de la institución e integrar a los empleados al contexto acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

FUNCIONES:

Coordinar las diferentes actividades encaminadas a atraer el personal más idóneo requerido en los diferentes puestos.

Solicitar personal cuando se requiera cubrir plazas.

Verificar los contratos y remitir los erróneos para su corrección.

Verificar los resultados de exámenes médicos de ingreso.

Decidir quién es el candidato idóneo para que continúe con el proceso de selección.

Proporcionar información al personal sobre el proceso, formato y políticas descritas para los contratos.

Decidir con qué medios de bolsas de trabajo deberá tener relación para la demanda de servicios profesionales.

REQUISITOS:

Educación: Título académico en Administración de Empresa o Psicología. (al contar con estudios de maestría o post grado se constituye en una fortaleza).

Experiencia laboral: Un mínimo de dos a tres años de experiencia laboral.

Conocimientos: Conocimientos y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de proyectos.

Edad: No inferior a 25 años.

RESPONSABILIDADES:

Seleccionar al candidato idóneo para la vacante de acuerdo a las necesidades de la institución fortaleciendo el desempeño del Recurso Humano.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

Administración de Recursos Humanos.

Planeación y organización del trabajo.

Comunicación efectiva.

Liderazgo.

Trabajo en equipo.

Elaborado por:

William Ernesto Castillo Pacheco

Héctor Eladio Salamanca Arias

Edgardo Noé Sorto

Revisado por:

Autorizado por:

 ACODEZO de R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	FECHA: OCTUBRE 2012
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.
IDENTIFICACION DEL PUESTO: Nombre del Puesto: Técnico de Capacitación y Desarrollo. Ubicación en la Organización: Sub-Unidad del Departamento de Recurso Humano.		
RELACION DE AUTORIDAD: Dependencia: Coordinador de Recurso Humano. Puesto Bajo su Dependencia: Ninguno.		
RELACIONES DE TRABAJO: Dentro de la Unidad: Coordinador de Recurso Humano, Áreas de Reclutamiento y Selección, Área de Control y Compensación. Con Otras Unidades: Departamento de Administración y Finanzas. Con Otras Dependencias: Administrador de Finanzas. Con Particulares: Ministerio de Trabajo, CONAMYPE, consultores MYPE, INSAFORP, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.		
OBJETIVO: Desarrollar, estructurar y capacitar al personal para brindar conocimientos destreza utilizando herramientas y técnicas adecuadas que permitan al empleado mejorar las habilidades para alcanzar las metas propuestas.		
FUNCIONES: Planificar y <input type="checkbox"/> organizar las actividades. Programar y <input type="checkbox"/> ejecutar programas de bienestar y recreación Facilitar la <input type="checkbox"/> integración del nuevo personal. Diseñar <input type="checkbox"/> programas de inducción. Socializar a los <input type="checkbox"/> nuevos trabajadores e incluirlos al ambiente laboral de la organización por medio de actividades que permitan una relación de compañerismo entre todo el personal. Identificar las <input type="checkbox"/> características personales de los candidatos mediante técnicas de capacitación para poder determinar si cumplen con el perfil del puesto. Coordinar y <input type="checkbox"/> desarrollar actividades que por naturaleza debe realizar con agentes internos o externos.		

REQUISITOS:

- Educación: Título académico en Administración de Empresa.
- Experiencia laboral: Un mínimo de dos a tres años de experiencia laboral.
- Conocimientos: Conocimientos y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de programas de inducción. Y elaboración de planes de desarrollo para el personal eficaz.
- Edad: No inferior a 30 años.

RESPONSABILIDADES:

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Planeación De Recurso Humano.
- Desarrollo Personal.
- Capacidad De Análisis Y De Síntesis.
- Excelentes Relaciones Interpersonales.
- Dinámico Y Proactivo.
- Capacidad Para Tomar Decisiones.
- Capacidad De Expresión De Forma Verbal Y Escrita.

Elaborado por:

William Ernesto Castillo Pacheco
Héctor Eladio Salamanca Arias
Edgardo Noé Sorto

Revisado por:

Autorizado por:

 <p>ACODEZO de R.L.</p>	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	FECHA: OCTUBRE 2012
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.
IDENTIFICACION DEL PUESTO: Nombre del Puesto: Técnico de Control y Compensación. Ubicación en la Organización: Sub-Unidad del Departamento de Recurso Humano.		
RELACION DE AUTORIDAD: Dependencia: Coordinador de Recurso Humano. Puesto Bajo su Dependencia: Ninguno.		
RELACIONES DE TRABAJO: Dentro de la Unidad: Coordinador de Recurso Humano, Áreas de Reclutamiento y Selección, Área de Capacitación y Desarrollo. Con Otras Unidades: Departamento de Administración y Finanzas. Con Otras Dependencias: Administrador de Finanzas. Con Particulares: Ninguno.		
OBJETIVO: Planificar, dirigir o coordinar las operaciones de compensación y control, promoviendo los criterios de igualdad y capacidad en los empleados de manera que su satisfacción en la institución sea óptima.		
FUNCIONES: Conocer los principales riesgos laborales en relación a los factores de seguridad, higiene y los diferentes planes de evacuación. Dotarse de conocimientos informáticos basados en el uso de herramientas de gestión interna del personal de la empresa. Investigar e informar sobre los accidentes de trabajo a los empleados. Desarrollar herramientas para ayudar a los empleados en la selección de las prestaciones. Administrar el Recurso Humano de acuerdo a lo establecido en el contrato. Proponer e implementar políticas de capacitación y desarrollo del recurso humano. Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.		

Velar por el adecuado control y funcionamiento de los equipos institucionales.
 Colaborar con el análisis de descripción de puesto y definir los niveles con el departamento de Recurso Humano.
 Resolver los conflictos laborales y las quejas.
 Elaborar presupuesto de acuerdo a las necesidades del proyecto en relación al área de trabajo.
 Informar al administrador de Recurso Humano de cualquier tipo de discriminación, acoso sexual, racismo entre otros.
 Realizar informe relacionado con el personal como contrataciones, transferencias, evaluaciones y tasa de absentismo, etc.

REQUISITOS:

- Educación: Título académico en Administración de Empresa.
- Experiencia laboral: Un mínimo de dos años de experiencia laboral.
- Conocimientos: Auditoria de Recurso Humano, Prevención de Riesgo, Nominas, Contratos, Seguros y dominio de sistema de planificación, diseño y ejecución de proyectos.
- Edad: No inferior a 25 años.
- Conocimiento Especiales: Normas relacionadas con leyes laborales.

RESPONSABILIDADES:

Incrementar la eficiencia y el desempeño del personal en la Organización, mediante los reportes de desempeño de los empleados con el fin de conocer si se han logrado los objetivos y de esta manera recompensar su trabajo.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Gestión Y Dirección Integrada De Personal.
- Excelentes Relaciones Interpersonales.
- Líder, Dinámico Y Proactivo.
- Organizar y Sistematizar.
- Habilidades De Comunicación.
- Discreto/a Y Consciente De Las Políticas De La Empresa.

Elaborado por:
 William Ernesto Castillo Pacheco
 Héctor Eladio Salamanca Arias
 Edgardo Noé Sorto

Revisado por:

Autorizado por:



4.2.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ACODEZO de R.L.

Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.

- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

Planificación de todas las estrategias:

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).

Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.

Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Trabajo en equipo:

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del

equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El proceso de mejora continúa:

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

Verificar la misión.

Diagnosticar la causa raíz.

Solucionar la causa raíz.

Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

ACTIVIDADES	○	□	→	⇨	▽
Realizar la requisición del personal					
Análisis Y Supervisión De La Requisición (Administrador(a))		•			
Revisión Del Presupuesto		•			
Verifica al administrador (a) la no contratación.		•			
Revisión De Requisición Por El Jefe De Recurso Humano		•			
Verificación Que El Análisis De Puesto Este Elaborado Y Tenga Toda La Información.		•			
Elaborar o actualizar el manual	•				
Recepción De Síntesis Curriculares.					•
Fuente De Reclutamiento Interno O Externo					•
Actualización de Expediente.	•				
Elaborar Tabla De Decisiones e Instrumentos a Utilizar Para La Evaluación	•				
Seleccionar los Instrumentos Para la Evaluación.		•			
Convocatoria o Cita De Aspirante a la Entrevista					•
Revisión del Currículos Y de Todos los Documentos Que Presente El Candidato					•
Realiza La Difusión De La Convocatoria					•
Candidato Cubre con los Requisitos					•
Informa sobre otras convocatorias y agradece interés en participar					•
Proceso De Reclutamiento					•
Aplicación De Prueba Psicométrica Y Psicológica					•
Elaboración del Reporte de Evaluación de la Prueba Psicométrica y Psicológica					•
Aprobó Candidato los Exámenes					•
Informa de los resultados, de futuras convocatorias y agradece interés y desempeño.					•
Informa de sus Resultados y Fecha de la Siguiete Entrevista					•
Programa de Entrevista Final.					•
Aprobado Se Informa Al Administrador.					•
No Apto Sale Del Proceso.					•
Proceso de inducción.					•
Contratación.					•
Seguimiento de control y compensación.					•

 ACODEZO de R.L.	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	FECHA: OCTUBRE 2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.

DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

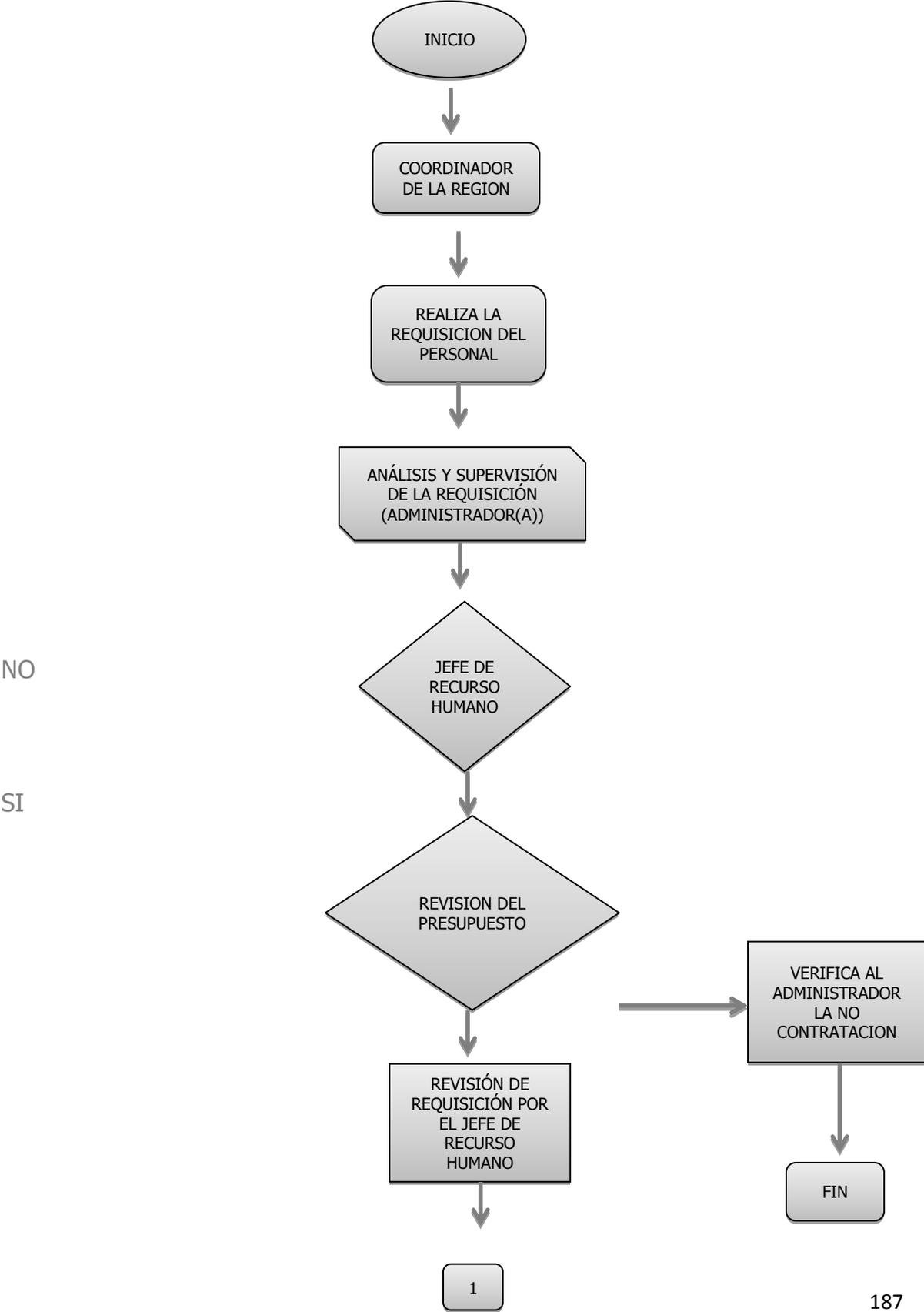
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
	INICIO	
Coordinador Regional.	Elaboración requisición de personal.	Solicitud de Requisición de Personal.
Administrador(a) General.	Recibe la requisición, supervisa y Verificar si es necesario contratar personal.	
Administrador(a) General.	Turna la solicitud con Departamento de Recurso Humano.	
Responsable de Recurso humano.	Verificar que exista disponibilidad presupuestal.	
Responsable de Recurso humano.	Si existe disponibilidad continua el proceso encaso contrario notifica al administrador(a) la no contratación.	
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Verifica el análisis de puesto elaborado y que contenga la información necesaria.	Manual de Análisis y Descripción de Puesto.
Responsable de Recurso Humano.	Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continúa con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con el equipo de Recurso Humano.	
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Elabora la tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utilizar y criterios a evaluar.	Tabla de Decisión.

Responsable de Reclutamiento y Selección.	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso.	Pruebas Psicométricas y Exámenes de Conocimientos y Habilidades.
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Elabora convocatoria.	Convocatoria.
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Realiza la difusión de la convocatoria.	
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Recibe documentos de Candidatos verifica que cubran los con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial.	Formato de Entrevista Inicial. Guía del Proceso. Solicitud de Empleo, Curriculum.
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Aplica examen de conocimientos y de habilidades.	
Responsable de Recurso Humano.	A candidatos que no aprobaron exámenes, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones.	
Responsable de Recurso Humano.	A candidatos que aprobaron exámenes informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas.	
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Aplica pruebas psicométricas.	Pruebas Psicométricas.
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Elabora reporte individual de evaluación psicométrica.	Reporte de Estudio Psicométrico.
Responsable de Recurso Humano.	A candidatos que no aprobaron prueba psicométrica, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones.	
Responsable de Recurso Humano.	A candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación.	

Responsable de Reclutamiento y Selección.	Programa de entrevista final. Y entrega reporte al coordinador del DRHH.	
Responsable de Recurso Humano.	Recibe y analiza resultados de entrevista final. Y envía los resultados del análisis al administrador general.	Entrevista Final. Solicitud de contratación.
Responsable de Recurso Humano.	Analiza y revisa el expediente del Candidato con el Administrador/a general.	Expediente.
Administrador(a) General.	Recibe los documentos y autoriza al Coordinador del DRHH, la contratación.	
Responsable de Recurso Humano.	Entrega documento firmado al Técnico de Reclutamiento y Selección sobre la Decisión del personal a contratar.	
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo.	Bolsa de trabajo.
Responsable de Recurso Humano.	Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación.	
Responsable de Recurso Humano.	Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones.	
Responsable de Recurso Humano.	Entrega al área correspondiente expediente de convocatorias.	
Responsable de Reclutamiento y Selección.	Archiva expediente de convocatoria.	Expediente.
Administrador(a) General.	Firma la autorización de contratación del personal.	Constancia de Contratación.
Responsable de Recurso Humano.	Entrega la Constancia y solicitud al área de Capacitación y Desarrollo.	Solicitud de Contratación.

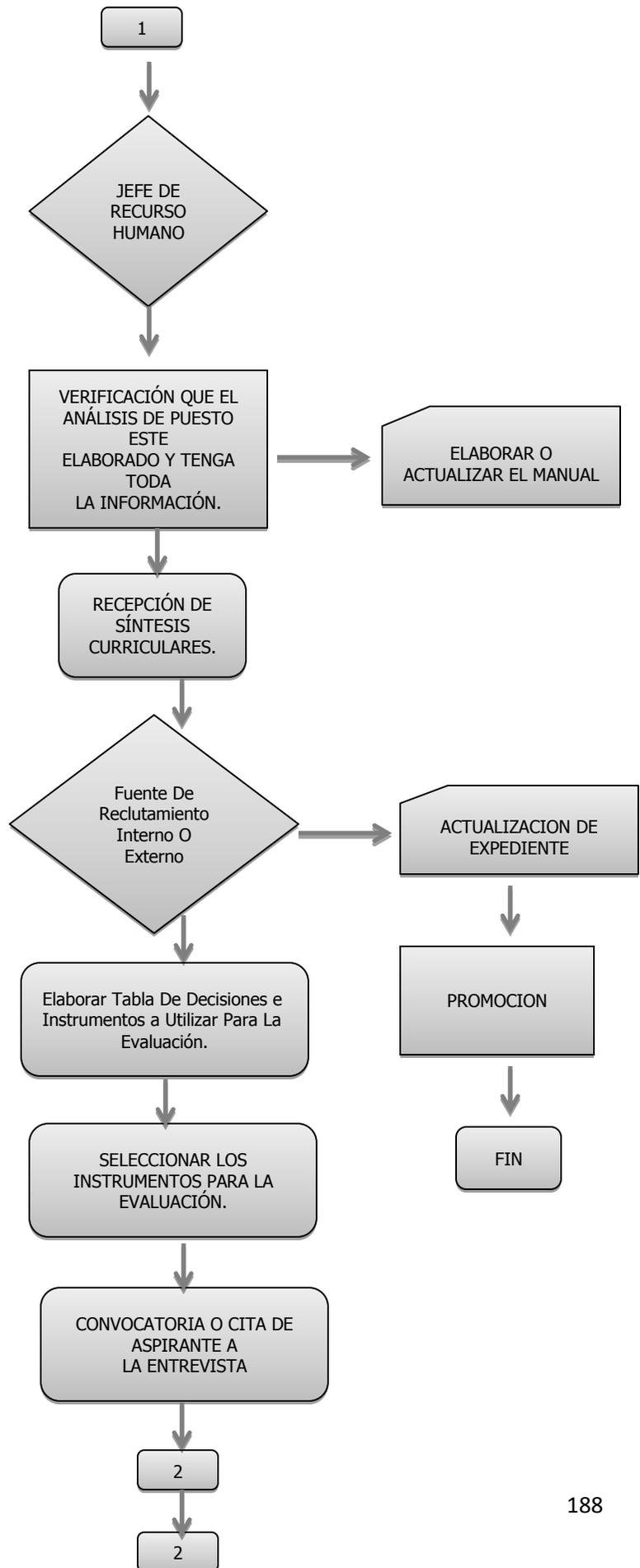
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.



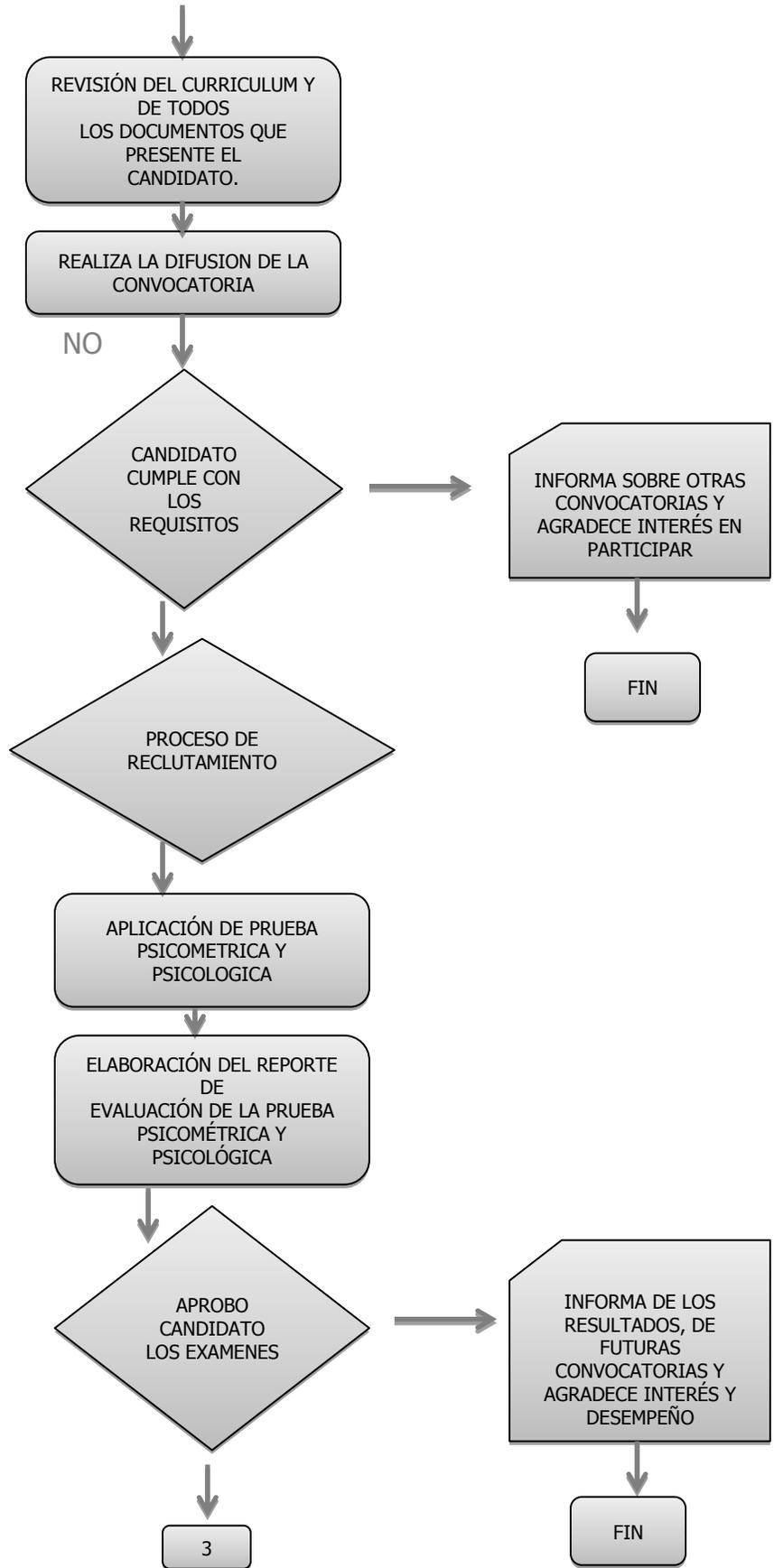
NO

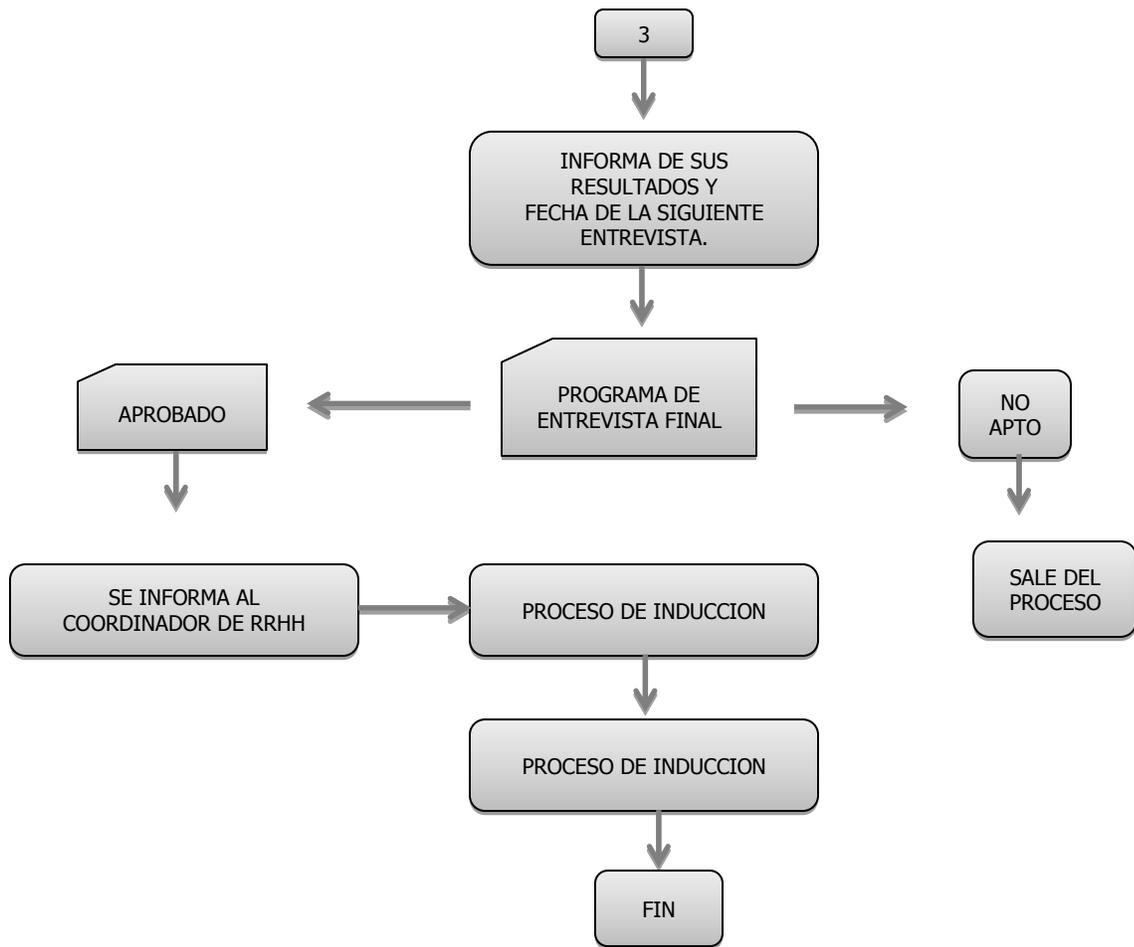
INTERNO

EXTERNO



SI







ACODEZO de R.L.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

FECHA: OCTUBRE 2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAG.

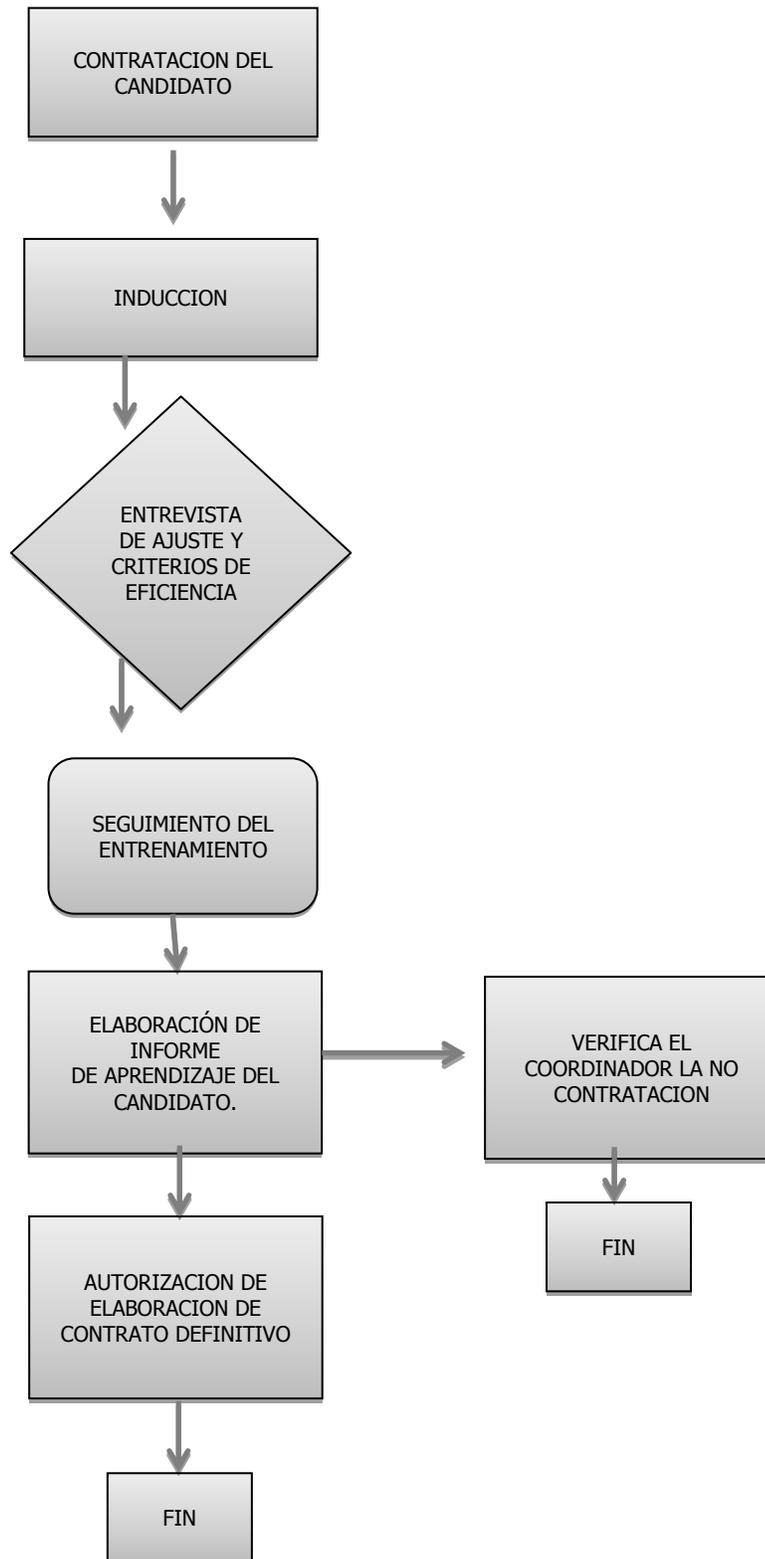
DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

PROCEDIMIENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
	INICIO	
Técnico de Reclutamiento y Selección.	Entrega el informe de Contratación autorizado por el Coordinador del DRHH.	Informe de contratación.
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Revisa el documento y le da seguimiento	
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Induce al nuevo empleado a integrarse al nuevo equipo de trabajo y capacita.	
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Capacita al candidato al puesto a desempeñar y le describe las funciones a realizar.	Programa de capacitación.
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Muestra las instalaciones de la institución.	
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Entrega formato de las condiciones laborales junto con los manuales respectivos.	Documento de la institución para los empleados.
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Coloca al nuevo integrante en su lugar correspondiente donde se va a desempeñar	
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Seguimiento de entrenamiento.	

Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Elaboración de informe de seguimiento del desempeño del candidato y lo entrega al coordinador del departamento.	Informe.
Coordinador del DRHH.	Supervisa y entrega documento al administrador general.	
Administrador General.	Firma autorización contratación definitiva.	Contrato definitivo.
Coordinador del DRHH.	Firma la contratación y entrega al técnico de capacitación.	Contrato definitivo.
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Archiva el documento firmado por el administrador general y el coordinador del departamento.	
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Notifica al candidato la contratación	
Coordinador del DRHH.	Entrevista al candidato para firmar el contrato laboral definitivo. Y lo entrega una copia del contrato al técnico de capacitación.	Contrato.
Técnico de Capacitación y Desarrollo.	Archiva el documento y entrega una copia al Técnico de Control y compensación.	Copia del contrato
	FIN	

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.



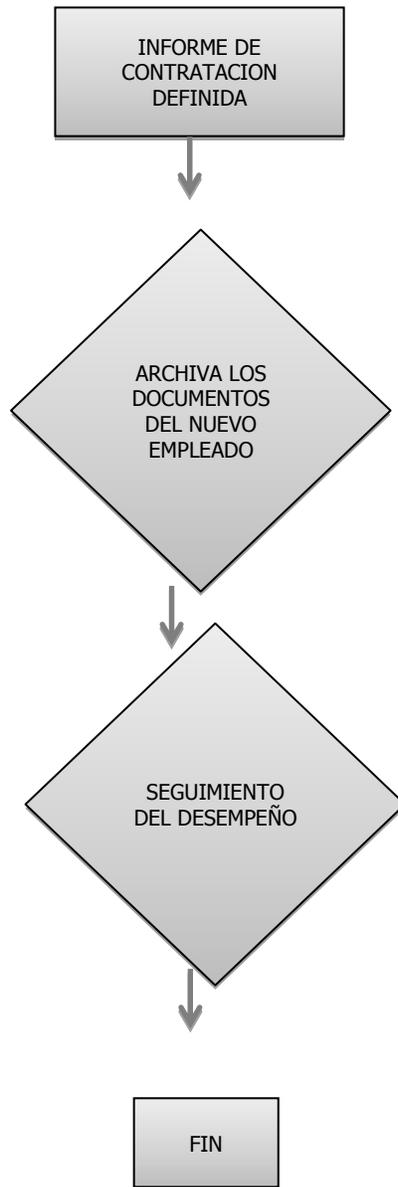
 <p>ACODEZO de R.L.</p>	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	FECHA: OCTUBRE 2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG.

DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

PROCEDIMIENTO: CONTROL Y COMPENSACION

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
	INICIO	
Técnico De Control Y Compensación.	Revisa todos los documentos del nuevo empleado y archiva sus datos.	Documentos personales del empleado.
Técnico De Control Y Compensación.	Elabora ficha e informe de ingreso y contratación del empleado y la entrega al coordinador del DRHH.	Ficha de ingreso del empleado.
Coordinador Del Departamento De Recurso Humano	Revisa los documentos y lo firma. Entregando una copia al administrador general.	
Técnico De Control Y Compensación.	Le da seguimiento del desempeño del candidato.	
	Fin.	

FLUJOGRAMA DE CONTROL Y COMPENSACION



4.3. Técnicas de Reclutamiento de Personal

El reclutamiento interno

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

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

Ventajas del Reclutamiento Interno.

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental en la mayor parte de las veces,

integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

Desventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

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

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.

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

Hay otros métodos que permiten mantener alternativas para el reclutamiento interno. Estas incluyen, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación. **(Ver anexo 4)**

Reclutamiento Externo.

Existen diversos métodos de reclutamiento de personal como lo son:

Consulta de los Archivos de Candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la

empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo. **(Ver anexo 6)**

Candidatos Presentados por Empleados de la Empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal. **(Ver anexo 6)**

Carteles o Anuncios en la Portería de la Empresa

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. (Ver anexo 5) En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores. **(Ver anexo 6)**

Contactos con Sindicatos y Asociaciones Gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal. **(Ver anexo 6)**

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

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas. **(Ver anexo 6)**

Conferencias y Charlas en Universidades y Escuelas

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas, etc.). **(Ver anexo 6)**

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

En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado. **(Ver anexo 6)**

Viajes de Reclutamiento a otras Localidades

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa

viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

(Ver anexo 6)

Anuncios en Diarios y Revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. **(Ver anexo 6)**

Agencias de Reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. **(Ver anexo 6)**

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

4.4. TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Panorama General

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

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

Selección Interna

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

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe ser sorpresa que los gerentes empiecen a

presionar para que se tome una decisión, es aquí donde el administrador de recursos humanos debe tener independencia de la solución.

Concepto Global de Selección

Se propone a la empresa emplear el concepto global de selección el cual consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto. **(Ver anexo 7)**

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

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

PASO 1: RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

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

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

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

PASO 2: PRUEBAS DE IDONEIDAD

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

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

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

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

- **Enfoque racional:** se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba.

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

- **Diversos tipos de pruebas psicológicas:** Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Ahí mismo se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

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

PASÓ 3: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

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

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

Tipos de Entrevistas:

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

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

2 contra 1

1 contra 2

1 contra 2 o más

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

d. Entrevista de Profundidad: Esta entrevista es para reconocer si tiene los conocimientos adecuados para ocupar el cargo, y se busca obtener respuestas técnicas acerca de las habilidades del entrevistado.

e. Entrevista de Contratación: Se hace saber las características específicas del puesto de trabajo: El horario, salario, a quien le rendirá cuentas y las diferentes compensaciones que se reciben, entre otras.

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

Existen distintos tipos de test:

1. Test Individuales: Estos test tiene la ventaja de darle al psicólogo la posibilidad de observar de cerca al sujeto y a veces estas pruebas son más sensibles para evaluar las características especiales y se utilizan cuando la motivación del sujeto es dudosa. Sin embargo, son más costosos, porque requieren a veces de mayor

tiempo para recolectar datos en una gran cantidad de sujetos y de un administrador altamente entrenado.

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

3. Test de Velocidad.- Estos test tienen un tiempo limitado como una variable significativa. Se espera que los sujetos hagan lo mejor posible en una cantidad de tiempo limitada.

4. Test de Poder.- Ellos no tienen tiempo limitado, se les pide a los sujetos que hagan el mejor desempeño posible, sin preocuparse en absoluto del tiempo que se gasta. La calificación se basa en la capacidad para responder correctamente las preguntas, independiente del tiempo.

5. Test de Papel y Lápiz: Existe una alta variedad de ellos. El sujeto recibe simplemente una prueba de papel o un folleto impreso que contiene las preguntas y marca sus respuestas de alguna manera escrita en la hoja de respuestas que se le proporciona.

6. Test de Desempeño: En ellos las personas a ser evaluadas deben hacer alguna actividad de manipulación, como el manejo de bloques, pinzas, manillas, montaje o ensamblaje de objetos mecánicos.

7. Pruebas de Lenguaje: Son pruebas que requieren del conocimiento de un idioma dado con el fin de comprender las instrucciones de la prueba o las

preguntas de las mismas. El desempeño de ellas depende de la capacidad idiomática del sujeto cualquiera sea el tipo de habilidad medida.

8. Pruebas no Idiomáticas: Son pruebas en las cuales el sujeto no requiere de habilidades lingüísticas.

9. Test de Logros: Se han diseñado para medir lo que una persona ha logrado en determinado tiempo.

10. Test Escolares: Que también son de aptitud, se emplean para predecir futuros éxitos en las actividades académicas.

11. Test de Aptitud Vocacional: Se usan para valorar los éxitos futuros en situaciones de empleo o trabajo.

12. Test o Pruebas de Laboratorio: Se realizan en situaciones experimentales para medir distintos tipos de aptitudes, tales como mecánica, reactivas, sensorial de personalidad. Tratan de evaluar el aspecto emocional, moral, social, la capacidad para ser útil en un grupo, organizarse socialmente.

13. Test de Aptitud: Como las artísticas, mecánicas, reactivas y sensoriales, etc. No se toma en cuenta la edad del sujeto. Miden determinada aptitud comparando lo que un sujeto rinde frente a sujetos tomados universalmente, batería de test.

Los psicólogos pueden combinar varios test psicológicos diferentes en una serie y presentarlos a una persona. Los resultados de varios test, a menudo se presentan gráficamente en un perfil de puntajes, el cual proporciona la información que se utiliza posteriormente.

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

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

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

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

PROCESO DE LA ENTREVISTA

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

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

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

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

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

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

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

PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

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

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de

confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

PASÓ 5: EXAMEN MÉDICO

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

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

PASÓ 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

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

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

PASÓ 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar

a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

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

PASO 8: DECISIÓN DE CONTRATAR

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

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

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

4.5. TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

ELEMENTOS

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

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

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

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

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

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

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

METODOS

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta

adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. **(Ver anexo 8)**

CARACTERÍSTICAS:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más

conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semi-continuas y Escala gráfica discontinuas.

Este método de evaluación se aplicara a los analistas de crédito de la cooperativa para medir su desempeño de manera trimestral debido a que el método es riguroso para determinar la capacidad para el puesto que realiza.

2. Método de Elección Forzada:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos. **(Ver anexo 8)**

CARACTERÍSTICAS:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

- Se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

Este método se aplicara a los cajeros ya se requiere que estos tengan el aprendizaje necesario y capacidades que este puesto demanda y este método está exento de aspectos subjetivos y personales al momento de evaluarlos.

3. Método de Investigación de Campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. **(Ver anexo 8)**

CARACTERÍSTICAS:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (Steffi) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Este método de evaluación se aplicara a los jefes de agencia y supervisores, ya que por el costo que representa debe efectuarse en personal que tenga mucha responsabilidad, áreas y gente a su cargo para determinar si es eficiente, capaz y eficaz para el puesto que desempeña.

4. Método Comparación por Pares:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. **(Ver anexo 8)**

CARACTERÍSTICAS:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Por ejemplo:

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
Juan	-----	-----	Ramón
Pedro	Juan	-----	Ramón
Ramón	-----	-----	-----
	1	0	2

De acuerdo a esta tabla, el orden de evaluación sería: primero, Ramón (porque resultó seleccionado dos veces), segundo Juan y tercero Pedro.

Método de evaluación de desempeño que se efectuara a los empleados del área de atención al cliente y determinar entre estos quien está desarrollando mejor su trabajo pues de estos depende en gran medida la captación de más clientes por la atención brindada.

5. Escala de Calificación Basada en el Comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos. **(Ver anexo 8)**

CARACTERÍSTICAS:

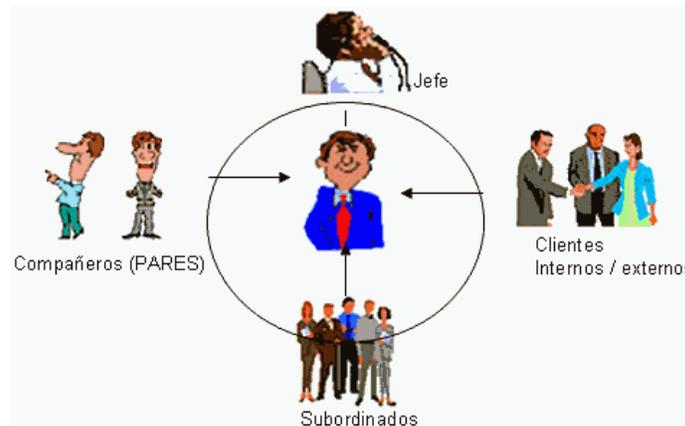
- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Este tipo de evaluación se desarrollara para medir el desempeño de los empleados del área de marketing y determinar si estos están suficientemente capacitados para el buen desenvolvimiento de sus labores dentro y fuera de la cooperativa.

EVALUACION EN 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. **(Ver anexo 8)**



1. Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

2. Usos:

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

¿QUE SE EVALUA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

El método de evaluación 360° se realizara a todos y con todos los miembros de la cooperativa (gerente, supervisores, jefes de agencia, analistas, cajeros, atención al cliente, agentes de mercadotecnia etc.) para conocer en conjunto el desempeño de cada uno.

4.6. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA ACODEZO DE R.L.

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

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

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

3. Implantar los objetivos que se persiguen con la capacitación.

4.6.1. Métodos de Detección de Necesidades de Capacitación.

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

- Puesto-Persona: En este se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto. Esto sirve para corregir los problemas que presenta el empleado en el cumplimiento de sus funciones.
- Desempeño: Esta dirigida a niveles medios de la institución, y toma como base la evaluación del desempeño. Esta capacitación tiene que estar amarrada al desempeño que se espera de la persona y al logro de metas.
- Observación: Los jefes de área son los encargados de observar el desempeño de sus subordinados, también observa el comportamiento que tienen en su puesto de trabajo, es una forma de conocer en cuál de las funciones está fallando el personal.

4.6.2. TECNICAS DE CAPACITACION DE PERSONAL

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

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

Las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

Capacitación en el Puesto: En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:

a. **Instrucción Directa en el Puesto:** En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.

b. **Rotación de Puesto:** En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.

Las principales ventajas de la capacitación en el puesto son:

Relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Conferencias: Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

Juego de Roles: Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.

Técnicas Audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje Programado: Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.

Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Simulaciones: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligros capacitar a los empleados directamente en el puesto.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

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

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

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

Como beneficia la capacitación al personal:

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

4.7. Técnicas para Mejorar las Relaciones Laborales entre Empleado-Patrono.

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. El comportamiento en el trabajo es todo lo que una persona hace en el entorno laboral. Hablarle a un gerente, escuchar a un compañero de trabajo, crear un nuevo método para dar seguimiento a una actividad, son conductas en el trabajo. Sin embargo, todos estos son actuaciones a los que se entregan los individuos en el entorno laboral. Las actitudes son determinantes del comportamiento debido a que se vinculan a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación.

TIPOS DE RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales se pueden dividir según varios criterios, como por ejemplo según el tiempo para el que se concluye la relación laboral, según el carácter del empleador o según el lugar donde se ejecuta el trabajo.

El contrato de trabajo tiene que contener:

- el tipo de trabajo que el empleado debe ejecutar para el empleador,
- el lugar o el lugar de ejecución del trabajo,
- el día de incorporación al trabajo.

Si alguna de estas pertinencias fundamentales llega a faltar en el contrato de trabajo, este hecho causará la nulidad del contrato de trabajo. Se trata solamente de la llamada nulidad relativa, lo que significa que el contrato de trabajo se considera válido si alguna de las partes contratantes no alude a su nulidad. Sin embargo, hay que subrayar que no puede aludir a la nulidad el que la había causado.

No obstante, la relación laboral contraída en base a un contrato de trabajo no es la opción única. El Código laboral permite concluir, bajo condiciones establecidas, los llamados contratos de trabajo fuera de la relación laboral, a donde pertenece el contrato de la actividad laboral limitada y contrato de la ejecución del trabajo.

Según el tiempo de duración de la relación laboral

La relación laboral se puede dividir también por el tiempo de duración. Según este criterio se distingue la relación laboral por tiempo determinado y relación laboral por tiempo indeterminado.

La relación laboral se contrae por tiempo indeterminado, si no se ha contraído expresamente el tiempo de su duración. Eso significa que si el contrato de trabajo no contiene el dato sobre el tiempo de duración de la relación laboral, la relación laboral se concluye por tiempo indeterminado.

Según el carácter del empleador

Asimismo, ciertas diferencias en la relación laboral resultan también del carácter del empleador, es decir si el empleador es una entidad empresarial o no empresarial, por eje. Autoridad pública o escuelas y guarderías "públicas".

Esta diferenciación tiene una importancia práctica p. ej. En el caso de concluir el acuerdo colectivo, y sobre todo a la hora de elaborar una norma interna. Así la entidad empresarial tiene por ejemplo unas posibilidades mucho más amplias de modificar las exigencias salariales (los suplementos por jornada nocturna, jornada del sábado y domingo y en otros casos similares están establecidos en el Código laboral como mínimos, mientras que en el caso del sueldo estos suplementos están establecidos como fijos).

Según la forma de contratar la relación laboral

Según la forma de contratar la relación laboral es posible distinguir la relación laboral basada en un contrato laboral y la relación laboral concluida por el nombramiento.

Según el lugar de ejecución del trabajo.

Según el lugar de ejecución del trabajo se distinguen las relaciones laborales, en las cuales los empleados ejecutan el trabajo en el centro de trabajo del empleador, y las relaciones laborales de empleados que no trabajan permanentemente en el centro de trabajo del empleador. Se trata generalmente del llamado home office, cuando el empleado trabaja en su casa. Dichos empleados suelen denominarse como empleados domésticos.

Según la extensión de la jornada laboral

Las relaciones laborales podemos dividir también según la extensión de la jornada laboral, es decir en las relaciones laborales con la jornada laboral semanal determinada (la duración de la jornada laboral determinada no debe exceder 40 horas semanales y para algunos empleados están establecidos límites más cortos, que la jornada laboral determinada no debe sobrepasar, y las con la jornada laboral más corta.

4.7.1. LA COMUNICACIÓN

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

ASCENDENTE: Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos,

con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

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

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

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

4.7.2. SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO

CAPITULO I

OBLIGACIONES DE LOS PATRONOS

Art. 314.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1º) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

CAPITULO II

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 315.- Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria. Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal. Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

RIESGOS PROFESIONALES

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 316.- Se entienden por riesgos profesionales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo.

Art. 317.- Accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado. Se consideran accidentes de trabajo los que sobrevengan al trabajador:

1º) En la prestación de un servicio por orden del patrono o sus representantes, fuera del lugar y horas de trabajo;

2º) En el curso de una interrupción justificada o descanso del trabajo, así como antes y después del mismo, siempre y cuando la víctima se hallare en el lugar de trabajo o en los locales de la empresa o establecimiento;

3º) A consecuencia de un delito, cuasi delito, o falta, imputables al patrono, a un compañero de trabajo, o a un tercero, cometido durante la ejecución de las labores. En tales casos el patrono deberá asumir todas las obligaciones que le impone el presente Título; pero le quedará su derecho a salvo para reclamar del compañero o tercero, responsables, conforme al derecho común, el reembolso de las cantidades que hubiere gastado en concepto de prestaciones o indemnizaciones; y

4º) Al trasladarse de su residencia al lugar en que desempeñe su trabajo, o viceversa, en el trayecto, durante el tiempo y por el medio de transporte, razonables.

Art. 318.- Se entenderá comprendido en la definición de accidente de trabajo, todo daño que el trabajador sufra en las mismas circunstancias, en sus miembros artificiales y que les disminuya su capacidad de trabajo.

Art. 319.- Se considera enfermedad profesional cualquier estado patológico sobrevenido por la acción mantenida, repetida o progresiva de una causa que provenga directamente de la clase de trabajo que desempeñe o haya desempeñado el trabajador, o de las condiciones del medio particular del lugar en donde se desarrollen las labores, y que produzca la muerte al trabajador o le disminuya su capacidad de trabajo.

Art. 320.- No se aplicará lo dispuesto en este Título:

- a) A los trabajadores a domicilio; y
- b) A los trabajadores que fueren contratados para labores que no excedan de una semana ni requieran el empleo de más de cinco personas. (7)

Art. 321.- Los riesgos profesionales a que se refiere este Título, acarrearán responsabilidad para el patrono, salvo aquéllos producidos por fuerza mayor extraña y sin relación alguna con el trabajo y los provocados intencionalmente por la víctima. También estará exento de responsabilidad el patrono, cuando el riesgo se hubiere producido encontrándose la víctima en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante. Cuando el trabajador preste sus servicios a un sub-contratista, se aplicará lo dispuesto en el inciso último del Art. 5.

Art. 322.- Para que la enfermedad profesional de un trabajador acarree responsabilidad al patrono, es necesario, además:

- a) Que la enfermedad esté comprendida en la lista del Art. 332;
- b) Que el trabajo que se desempeñe o se haya desempeñado sea capaz de producirla; y
- c) Que se acredite un tiempo mínimo de servicios que a juicio de peritos sea suficiente para contraerse. El patrono responderá por la enfermedad profesional aunque ésta se manifieste con posterioridad a la terminación del contrato de trabajo, siempre que se justifiquen los extremos exigidos en los literales a) y b) de este artículo y que, a juicio de peritos, dicha enfermedad se hubiere contraído durante la vigencia del contrato. La responsabilidad del patrono en el caso del inciso anterior, no podrá ser deducida después de cinco años de terminadas las labores.

Art. 323.- Cuando el riesgo profesional hubiere producido al trabajador una incapacidad temporal, el patrono quedará exonerado de toda responsabilidad si el trabajador se negare, sin justa causa, a someterse a los tratamientos médicos y quirúrgicos necesarios para su curación y restablecimiento, debiendo el patrono comunicar por escrito dicha circunstancia a la Inspección General de Trabajo dentro de los tres días siguientes al de la negativa del trabajador.

4.8. CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

4.8.1 DETERMINACION DE PERIODOS DE REVISION SEGÚN CRITERIOS.

CRITERIO A EVALUAR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Misión	Anual	Bajo las condiciones cambiantes es necesaria su revisión para determinar qué tan positivos, negativos o variantes han sido los aspectos considerados en la misión, si todavía goza de relevancia o en qué medida se está logrando alcanzar.
Visión	Anual	Determinar si lo descrito en la Visión se está logrando y si va orientada a alcanzar el propósito descrito y si ésta es viable en su futuro inmediato.
Objetivos	Mensual	Revisar en qué medida se está logrando o cumpliendo lo planteado en los objetivos y si los recursos asignados para tal propósito están siendo optimizados y con ello modificar los objetivos de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.
Metas	Mensual	Verificar que los resultados se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado y a los recursos considerados para llevar a cabo tal propósito.
Estrategias	Semestralmente	Revisar y analizar si las acciones planificadas han optimizado los recursos disponibles y a aumentado la eficiencia en los resultados, de lo contrario puede corregir de forma inmediata.

CRITERIO A EVALUAR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Políticas	Trimestralmente	Verificar si se están aplicando y cumpliendo efectivamente conforme a lo dispuesto al momento de su creación
Estructura Orgánica	Anual	Analizar las dependencias en las líneas de autoridad existentes dentro del Departamento de Recursos Humanos con el objeto de asegurarse si están cumpliendo con el buen funcionamiento de la institución.
Sistema de Recompensas y Sanciones	Anual	Evaluar si estos programas de compensación son efectivos para los empleados conforme a lo esperado y hacer reformas mientras que permita mejoras tanto a la institución como a los empleados.
Presupuestos	Anual	Comprobar si los recursos financieros asignados para las operaciones de la institución son suficientes para cumplir con lo presupuestado, de no ser así, establecer prioridades para realizar los correctivos necesarios de tal forma que este recurso pueda ser aprovechado al máximo.
Manuales	Mensual	Verificar si las actividades y funciones del manual se están desarrollando de forma adecuada y eficiente; es preciso evaluarlos con anticipación, ya que así se pueden evitar situaciones inesperadas y hacer los cambios que se estimen necesarios.
Control	Semestralmente	Determinar si las inspecciones sobre el Sistema de Gestión de Recurso Humano están dando los resultados esperados; es decir, si los objetivos, metas y estrategias se están cumpliendo de forma productiva, de no ser así determinar si es necesario realizar cambios para mejorar los resultados obtenidos.

4.8.2 MATRIZ FODA.

AREA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>PLANEACION</p>	<p><input type="checkbox"/> Alcance de Objetivos y Metas planteadas.</p> <p><input type="checkbox"/> Aplicabilidad de la Misión y Visión.</p> <p><input type="checkbox"/> Personal del Recursos Humanos eficientes y capacitados.</p> <p><input type="checkbox"/> Personal dispuesto a adaptarse al cambio.</p> <p><input type="checkbox"/> Procesos administrativos para el cumplimiento de objetivos.</p> <p><input type="checkbox"/> Experiencia del Capital Humano.</p> <p><input type="checkbox"/> Personal se rige bajo lineamientos.</p>	<p><input type="checkbox"/> Proporcionar mejores beneficios al personal.</p> <p><input type="checkbox"/> Implementar planes de carrera para los empleados.</p> <p><input type="checkbox"/> Alcanzar una mayor competitividad con la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollar un Plan de Capacitación y Desarrollo.</p> <p><input type="checkbox"/> Retener al personal con el Sistema de Recompensas</p>	<p><input type="checkbox"/> No implementar un Proceso de Selección y Contratación.</p> <p><input type="checkbox"/> Temor del personal a adaptarse a los cambios ocasionados por la creación del Sistema de Gestión.</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de optimización laboral de algunos empleados.</p>	<p><input type="checkbox"/> Que otras instituciones tengan un mejor Plan de Gestión de Recursos Humanos.</p> <p><input type="checkbox"/> Que Instituciones similares cuenten con personal más capacitado.</p>

AREA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
EJECUCION	<input type="checkbox"/> Ejecuta de forma eficiente los manuales que sirven como un sistema de apoyo Administrativo. <input type="checkbox"/> Jerarquizar para establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles y así delimitar la responsabilidad de cada empleado ante su jefe inmediato. <input type="checkbox"/> Generar un ambiente agradable de trabajo. <input type="checkbox"/> Ejecutar de acuerdo a los requerimientos establecidos el plan de recompensas y sanciones. <input type="checkbox"/> Aplicabilidad de forma adecuada y justa del reglamento interno.	<input type="checkbox"/> Brindar de forma eficiente la aplicación de un mejor proceso de atracción de candidatos idóneo para el departamento de recursos humanos. <input type="checkbox"/> Incentivos para lograr los objetivos y metas planteadas. <input type="checkbox"/> Permitir a los empleados desarrollarse académicamente a través de flexibilización de las horas laborales. <input type="checkbox"/> Brindar a los Empleado más capacitaciones.	<input type="checkbox"/> Falta de recursos económicos para determinar la factibilidad de implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. <input type="checkbox"/> Poco interés por la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que permita una mejor administración. <input type="checkbox"/> No considerar dentro del presupuesto de la institución la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	<input type="checkbox"/> Nuevas reformas salariales. <input type="checkbox"/> Reformas laborales. <input type="checkbox"/> Falta de inversión para la ejecución del Sistema de Gestión de recursos Humanos.

4.8.3. MATRIZ RESUMEN (Consolidado).

Criterio Etapa	APLICABLE	ALCANZABLE	NOVEDOSA	MEDIBLE	INTEGRADORA	IMPULSORA	OBSERVACIONES
PLANEACION							
MISION	✓	✓		✓			<p>Aplicable: Que sea puesta en práctica para el logro de un fin en la institución.</p> <p>Alcanzable: Que se logre de acuerdo al transcurso del tiempo estipulado.</p> <p>Medible: Que pueden ser cuantificables y tangibles.</p>
VISION	✓	✓		✓			<p>Aplicable: Que sea puesta en práctica para el logro de un fin en la cooperativa.</p> <p>Alcanzable: Que se logre de acuerdo al transcurso del tiempo estipulado.</p> <p>Medible: Que pueden ser cuantificables y tangibles.</p>

Criterio Etapa	APLICABLE	ALCANZABLE	NOVEDOSA	MEDIBLE	INTEGRADORA	IMPULSORA	OBSERVACIONES
PLANEACION							
OBJETIVOS		✓		✓			<p>Alcanzable: Que se logre de acuerdo al transcurso del tiempo estipulado.</p> <p>Medible: Que pueden ser cuantificables y tangibles.</p>
METAS	✓	✓		✓			<p>Aplicable: Que sea puesta en práctica para el logro de un fin en la cooperativa.</p> <p>Alcanzable: Que se logre de acuerdo al transcurso del tiempo estipulado.</p> <p>Medible: Que pueden ser cuantificables y tangibles.</p>

Criterio Etapa	APLICABLE	ALCANZABLE	NOVEDOSA	MEDIBLE	INTEGRADORA	IMPULSORA	OBSERVACIONES
PLANEACION							
ESTRATEGIAS	✓				✓	✓	<p>Alcanzable: Que se logre de acuerdo al transcurso del tiempo estipulado.</p> <p>Integradora: Que reúne los elementos necesarios para llevar a cabo los procesos rutinarios de la cooperativa.</p> <p>Impulsora: que estimule el actuar del personal para ejecutar sus tareas.</p>
POLITICAS	✓						<p>Aplicable: Que sea puesta en práctica para el logro de un fin en la institución y tangibles.</p>

Criterio Etapa	APLICABLE	ALCANZABLE	NOVEDOSA	MEDIBLE	INTEGRADORA	IMPULSORA	OBSERVACIONES
EJECUCION							
ESTRUCTURA ORG.					✓		Integradora: Que reúne los elementos necesarios para llevar a cabo los procesos rutinarios de la institución.
CULTURA	✓						Aplicable: Que sea puesta en práctica para el logro de un fin en la cooperativa y tangibles
LIDERAZGO					✓	✓	Integradora: Que reúne los elementos necesarios para llevar a cabo los procesos rutinarios de la institución. Impulsora: que estimule el actuar del personal para ejecutar sus tareas.

Criterio Etapa	APLICABLE	ALCANZABLE	NOVEDOSA	MEDIBLE	INTEGRADORA	IMPULSORA	OBSERVACIONES
EJECUCION							
PRESUPUESTO				✓			Medible: Que pueden ser cuantificables y tangibles.
MANUALES	✓						Aplicable: Que sea puesta en práctica para el logro de un fin en la institución y tangibles.
CONTROL							
PERIODO DE REVISION				✓			Medible: que pueden ser cuantificables y tangibles.
MÉTODO DE EVALUACION UTILIZADO	✓			✓			Aplicable: Que sea puesta en práctica para el logro de un fin en la institución. Medible: que pueden ser cuantificables y tangibles.

4.9. RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

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

Herramientas a utilizar para la retroalimentación en el Sistema de Gestión de RH:

❖ Informes escritos.

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

Las ventajas de los informes escritos son:

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

Las desventajas de los informes escritos son:

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

Modelo de informe escrito relacionado con el Ausentismo Laboral en ACODEZO de R.L



ACODEZO de R.L.

Informante: Coordinador de Departamento de Recursos Humanos.

Dirigido a: Administrador General.

Introducción:

El presente informe recoge los resultados de Ausentismo Laboral del empleado

(a): _____ realizado en ACODEZO, faltando a los criterios establecidos dentro del Reglamento Interno.

Los objetivos básicos que se pretenden conseguir en la aplicación de este control, es conocer de antemano los motivos del porqué los empleados están faltando a sus labores, para tomar una decisión favorable y justa, que vaya acorde a la acción cometida. Para obtener la información se solicitó la colaboración de cada uno de los empleados para someterse a una entrevista teniendo así la oportunidad de manifestar su justificación de su ausentismo.

Desarrollo:

Según la información obtenida de los empleados estos manifiestan ausentarse de sus labores, debido a que algunos tienen compromisos fuera de la institución, no se sienten motivados en la institución, no cuentan con mejoras salariales, paradigmas en el grupo de trabajo, manifiestan que tienen problemas en sus casas y eso hace que algunas veces se ausenten.

Conclusión:

Se concluye que las razones por las que los empleados se ausentan son por la falta de motivación en la institución, a veces no son tomados en cuenta para tomar decisiones deberían de proporcionar recompensas e incentivos a los empleados para motivarlos y así reducir el ausentismo en la cooperativa.

FORMATO DE CAUSAS DE AUSENTISMO EN ACODEZO de R.L.



ACODEZO de R.L.

Nombre del Empleado: _____

Cargo que Desempeña: _____

A continuación se le presentan diferentes motivos del porque ha faltado a sus obligaciones laborales. Marque con una "X" las causas por la cual se ha ausentado de la institución.

MOTIVOS	
Compromisos personales	
Falta de motivación	
Problemas con compañeros de trabajo	
No hay mejoras salariales por parte de la Institución	
Problemas de alcoholismo	
Problemas en el Hogar	
Otros	

❖ Informes Verbales.

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

Las ventajas del informe verbal son:

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

Los inconvenientes de los informes verbales incluyen:

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

❖ **Modelo de informe verbal**

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

❖ **Reuniones**

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

Periodicidad con que se desarrollan las reuniones

- Estas reuniones podrán ser programadas se harán cada fin de mes.

- Reuniones no programadas se realizarán cuando surjan problemas de emergencia.
- La duración de estas reuniones serán de 2 horas, en la cual estarán el administrador, y el coordinador regional.

4.10. FORMULACION DEL SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS AÑO 2012.

4.10.1. CONTRIBUCION AL CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y VISION DE ACODEZO DE R.L

GERENCIA/DEPARTAMENTO/UNIDAD: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL: Crear un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para contar con el personal idóneo capacitado a desempeñar verazmente su trabajo que sea responsable, honesto, sociable, con espíritu de colaboración, así como de proporcionarles el mejor entrenamiento para promover el desarrollo del personal considerando su capacidad, aptitudes, destrezas, actitudes y deseos de superación

Nº	AREA BASICA DE GESTION	META DE RESULTADO CUANTIFICADA AÑO 2012	UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS (PARA CUMPLIR LA META)	IMPACTOS ESPERADOS EN LA GERENCIA
1	1.1 Reclutamiento y Selección	1.1.1 Implementar métodos de trabajo que faciliten a un 100% la aplicación y evaluación de las técnicas a utilizar en reclutamiento y selección.	Informe de métodos de aplicación y evaluación	1.1.1 Priorizar las técnicas a utilizar en el reclutamiento y selección. 1.1.2 Desarrollo de métodos de trabajo. 1.1.3 Elaborar informe de aplicación y evaluación de métodos.	<input type="checkbox"/> Mejor aprovechamiento de los recursos. <input type="checkbox"/> Reducción de costos.
1	1.1 Reclutamiento y Selección	1.1.1 Actualizar semestralmente las técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección del personal para mejorar la efectividad en la utilización de estas técnicas.	Informe de actualización de técnicas.	1.1.1 Diagnosticar las técnicas que están más desfasadas. 1.1.2 Priorizar las técnicas a utilizar en el reclutamiento y selección. 1.1.3 Elaborar informes sobre actualización de las técnicas.	<input type="checkbox"/> Mejor Aprovechamiento del recurso humano. <input type="checkbox"/> Reducción de Costos <input type="checkbox"/> Proporcionar a la Institución personal idóneo para desempeñar mejor su trabajo.
2	1.2 Capacitación y Desarrollo del Personal	1.2.1 Establecer programas de capacitación trimestralmente para incrementar el nivel de conocimiento y habilidad	Programas de Capacitación realizada.	1.2.1 Priorizar las necesidades de Capacitación. 1.2.2 Definir el facilitador. 1.2.3 Desarrollo del evento.	<input type="checkbox"/> Obtener una mayor productividad. <input type="checkbox"/> Mejorar los niveles de conocimientos y habilidades del personal.

		del personal y reducir la tasa de rotación a un 20%.		1.2.4 Elaborar un informe sobre el desarrollo del evento. 1.2.5 Evaluar.	<input type="checkbox"/> Reducir la rotación del personal.
2	1.2 Capacitación y Desarrollo del Personal	1.2.2 Elaborar un informe para evaluar el desempeño de los empleados semestralmente para verificar su productividad en el desarrollo de sus actividades.	Evaluaciones realizadas.	1.2.1 Priorizar las necesidades de evaluación del desempeño. 1.2.2 Selección del método de evaluación. 1.2.3 Definir estándares de desempeño esperado. 1.2.4 Desarrollo del informe de evaluación. 1.2.5 Retroalimentación del informe a los empleados.	<input type="checkbox"/> Permitirá conocer el desempeño de cada empleado y conocer que tan productivos son en sus labores. <input type="checkbox"/> ayudar a los empleados a comprender y a asumir responsabilidades respecto de su desempeño.
		1.2.3 Lograr desarrollar en el empleado en un 90% sus habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar su trabajo en forma eficiente mediante un proceso continuo, sistemático y organizado de adiestramiento.	Procesos de adiestramientos realizados	1.2.3 Realizar un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. 1.2.3 Programación del entrenamiento para atender las necesidades. 1.2.4. Implementación y ejecución. 1.2.5 Evaluación de resultados.	<input type="checkbox"/> Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes. <input type="checkbox"/> Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos. <input type="checkbox"/> Acortar el tiempo de aprendizaje para que los nuevos empleados

					alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente tan rápido y económicamente posible.
3	1.3.1 Control y Compensación	1.3.1 Establecer sistemas de recompensas, incentivos y beneficios trimestralmente a los empleados para aumentar el compromiso hacia la organización y mejorar su productividad a un 100%.	Sistemas de Compensación realizados.	1.3.1 Identificar la necesidad de un sistema de recompensas. 1.3.2 Definir los criterios de remuneración. 1.3.3 Definir el tipo de recompensa a otorgar. 1.3.4 Hacer entrega de la remuneración al empleado.	<input type="checkbox"/> Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad. <input type="checkbox"/> Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado. <input type="checkbox"/> Incrementar el trabajo en equipo.
		1.3.2 Implementar nuevas técnicas de control de asistencias semestralmente a los empleados para mejorar un 100% su responsabilidad con la institución.	Técnicas de Control Realizadas.	1.3.1 Diagnostica las necesidades de nuevas técnicas de control. 1.3.2 Tomar medidas correctivas. 1.3.3 Ejecución de nuevas técnicas de control. 1.3.4 Actualizar las técnicas de control.	<input type="checkbox"/> Mejor aprovechamiento de recursos. <input type="checkbox"/> Menor pérdida de tiempo. <input type="checkbox"/> Mayor Productividad. <input type="checkbox"/> Minimizar ausencias

4.10.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ACODEZO DE R.L.

GERENCIA/DEPARTAMENTO/UNIDAD: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL: Crear un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para contar con el personal idóneo capacitado a desempeñar verazmente su trabajo que sea responsable, honesto, sociable, con espíritu de colaboración, así como de proporcionarles el mejor entrenamiento para promover el desarrollo del personal considerando su capacidad, aptitudes, destrezas, actitudes y deseos de superación.

N	Meta de resultado Cuantificada año 2012	Unidad de Medida	Meta mensual												Total	Presupuesto estimado en dólares
			EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI		
1	1.1.1 Implementar métodos de trabajo que faciliten a un 100% la aplicación y evaluación de las técnicas a utilizar en reclutamiento y selección.	Informe de métodos de aplicación y evaluación	1												1	\$1,200
2	1.1.2 Actualizar semestralmente las técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección del personal para mejorar la Efectividad en la utilización de estas técnicas.	Informe de Actualización de técnicas						1						1	2	\$1,200
3	1.2.1 Establecer programas de capacitación trimestralmente para incrementar el nivel de conocimiento y habilidad del personal y reducir la tasa de rotación a un 20%.	Programas de Capacitación realizada.	1			1			1			1		4	\$1,200	

N	Meta de resultado Cuantificada año 2012	Unidad de Medida	Meta mensual												Total	Presupuesto estimado en dólares	
			EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI			
4	1.2.2 Elaborar un informe para evaluar el desempeño de los empleados semestralmente para verificar su productividad en el desarrollo de sus actividades.	Evaluaciones realizadas.						1							1	2	\$1,200
5	1.2.3 Lograr desarrollar en el empleado en un 90% sus habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar su trabajo en forma eficiente mediante un proceso continuo, sistemático y organizado de adiestramiento.	Proceso de Adiestramiento realizado	1								1				2	\$1,200	

N	Meta de resultado Cuantificada año 2012	Unidad de Medida	Meta mensual													Total	Presupuesto Estimado en dólares
			EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI			
6	1.3.1 Establecer sistemas de recompensas, incentivos y beneficios trimestralmente a los empleados para aumentar el compromiso hacia la organización y mejorar su productividad a un 100%.	Sistemas de Compensación realizada.		1			1			1				1	4	\$1,200	
7	1.3.2 Implementar nuevas técnicas de control de asistencias semestralmente a los empleados para mejorar un 100% su responsabilidad con la institución	Técnicas de control realizadas					1						1		2	\$1,200	

4.10.3. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN ACODEZO DE R.L.

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

4.10.4. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO.

Presupuesto para el Recurso Humano.

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

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

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

4.10.5. PRESUPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE EDUCACIÓN ZONA ORIENTAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODEZO DE R.L.)

N°	CARGO A CUBRIR	RECURSOS NECESARIOS	SALARIOS Y PRESTACIONES						
			SALARIO MENSUAL	ISSS	AFP	TOTAL MENSUAL	SALARIO MENSUAL	AGUINALDO	TOTAL
1	Coordinador de recursos humanos	1	\$500.00	\$15.00	\$31.25	\$453.75	\$5445.00	\$167.00	\$5612.00
2	Técnico de reclutamiento y selección	1	\$450.00	\$13.50	\$28.13	\$408.37	\$4900.44	\$150.00	\$5050.44
3	Técnico de capacitación y desarrollo	1	\$450.00	\$13.50	\$28.13	\$408.37	\$4900.44	\$150.00	\$5050.44
4	Técnico de control y compensación	1	\$450.00	\$13.50	\$28.13	\$408.37	\$4900.44	\$150.00	\$5050.44
TOTAL ANUAL GENERAL ESTIMADO									\$20763.32

Recursos Materiales.

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

Mobiliario y Equipo.

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

Mobiliario y Equipo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
3	Escritorios Secretariales*	\$ 175.00	\$ 525.00
3	Sillas Giratorias*	\$ 35.00	\$ 105.00
3	Computadora Dell*	\$ 700 .00	\$2100.00
1	Impresora HP Multifuncional*	\$ 110 .00	\$110.00
3	Mueble Para Computadora*	\$ 45 .00	\$ 135.00
3	Sillas de Recepción *	\$ 47 .00	\$141.00
3	Archiveros de 3 Gavetas*	\$ 120 .00	\$360.00
1	Fax*	\$ 130 .00	\$ 130.00
3	Teléfono/Panasonic*	\$ 18 .00	\$54.00
1	Oasis General Electric+	\$ 145 .00	\$145.00
Total			\$ 3,805 00

Papelería y Artículos Para Oficina.

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

Papelería y Artículos Para Oficina.

Cantidad	Descripción	P.U.	Total
10	Resmas de Papel Bond/Carta.*	\$ 3.60	\$ 36.00
10	Resmas de Papel Bond/Oficio.*	\$ 4.54	\$ 45.40
3	Caja de Folder Tamaño Carta.*	\$ 4.00	\$12.00
3	Caja de Folder Tamaño Oficio.*	\$ 5.60	\$ 16.80
3	Caja de Papel Para Fax.*	\$ 1.85	\$ 5.55
3	Caja de Bolígrafos Bic.*	\$ 1.20	\$ 3.60
3	Caja de Lápiz de Carbón*.	\$ 1.00	\$ 3.00
3	Cajas de Clips/Pequeños.*	\$ 1.35	\$ 4.05
3	Cajas de Clips/Grandes.*	\$ 0.60	\$ 1.80
3	Cajas de Grapas.*	\$ 0.75	\$ 2.25
3	Engrapadores Medianos.*	\$ 2.50	\$ 7.50
3	Perforadores Estándar.*	\$ 3.50	\$ 10.50
3	Saca Grapas.*	\$ 0.70	\$ 2.10
1	Docena de Saca Punta*	\$ 0.20	\$ 2.40
3	Marcadores. *	\$ 0.50	\$ 1.50
12	Borrador*	\$ 0.35	\$ 4.20
3	Papelera*	\$ 7.00	\$ 21.00
2	Cartuchos de Tinta para Impresora*	\$ 24.00	\$ 48.00
4	Cajas de CD.*	\$ 3.00	\$ 12.00
Total			\$ 236.00

Presupuesto Total del Departamento de Recursos Humanos.

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

Descripción	total
Salarios mensuales del Depto. de RRHH	\$ 1805.00
Mobiliario y Equipo	\$ 3805.00
Papelería y artículos de oficina	\$ 236.00
Total	\$ 5846.00

REFERENCIAS.

Datos de Libro.

Idalberto Chiavenato.

Gestión del Talento Humanos.

Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002.

Alexis Serrano.

Administración I y II.

Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004.

Alexis Serrano.

Administración de Personas.

Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007.

Alfonso Silíceo Aguilar.

Capacitación y Desarrollo de Personal.

Cuarta Edición. México. Editorial Limusa S. A de C.V, 2003.

William B. Werther, Jr.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Quinta edición. México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. 417

Render Heizer.

Principios de Administración de Operaciones.

Quinta Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2004.

Wendell L. French.

Administración de Personal.

Primera edición. México: Editorial Limusa, 1983.

John M. Ivancevich.

Comportamiento Organizacional.

Séptima Edición. México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006.

José Alberto Carpio Solano.

El ABC de los Recursos Humanos.

Primera Edición. Costa Rica: Editorial Guayacán, 1999.

Gildaberto Bonilla.

“Como Hacer Una Tesis De Graduación con Técnicas Estadísticas”.

Cuarta Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2000. 418

Raúl Rojas Soriano.

Guía Para Realizar Investigaciones Sociales.

40ª. Edición. México: Editorial Litografía Ingramex, S.A. de C.V., 2004.

R. Wayne Mondy.

Administración de Recursos Humanos.

9ª. Edición. México: Pearson Educación, 2005.

J. W. Rosemberg

Diccionario de Administración y Finanzas.

Datos de Tesis.

□ García Muños, Hugo Eduardo. Aplicación de una eficiente administración de recursos humanos y su incidencia en las prestaciones de los servicios en la Alcaldía Municipal de Santa Ana. T-UES Lic. Adm. E. G-21. UES; 1989.

□ García Chaves, Isis Dinora. Creación del departamento de recursos humanos para la alcaldía municipal de Anamoros, Departamento de La Unión. T-UES Lic. Adm. E. G-67. UES; 2007

□ Aparicio Álvarez, Jessica Maricela. Elaboración del manual de bienvenida y de organización de Caritas de El Salvador, diócesis de San Miguel. T-UES Lic. Adm. E. A-29. UES; 2003.

□ Rodríguez Ibarra, José Roberto. “Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para Mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente, Departamento de San Miguel”, UES 2011.

□ Ayala Díaz, Karla Concepción, “Creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para Mejorar el desempeño administrativo en la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP) en la Ciudad de San Miguel, Año 2011.” UES 2011

□ Recinos Cruz, Patricia Margarita, "Diseño de un Plan de Capacitación, para Mejorar el Servicio a los Usuarios en la Alcaldía Municipal de Poloros, Departamento de La Unión, Año 2011-2012", UES 2011

□ Flores Girón, Mirna Dinora, “Creación del Departamento de Recursos Humanos para Mejorar la Eficiencia y Eficacia de los Empleados de la Alcaldía Municipal de Conchagua, Departamento de La Unión, Año 2009 - 2010”, UES 2010

Páginas Web.

□ <http://www.capacitacion.conampros.gob.mx/orgsind/capitulo08.htm>.

□ http://www.ejecutivo.com/Comunicacion_Confianza_Cooperacion_en_las_Organizaciones-a1177525.html.

□ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/ci.htm>.

□ [EmpresarioRural-SuClaveAlExitoEmpresarial-Suclavealexitoempresarial](http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml).

□ <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>.

□ <http://www.monografias.com/trabajos13/recur/recur.shtml#eva>.

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>.

- <http://www.mailxmail.com/curso-desarrolle-sus-habilidades-directivas/ambiente-laboral-mejore-rendimiento>.

- <http://entrepreneurship.blogs.ie.edu/2009/10/28/la-incorporacion-de-socios-a-las-start-up/>.

- http://www.venmas.com/venmas/recursos_humanos/manuales_y_soportes/manual_de_bienvenida.

- <http://www.formacionydesarrollolm.com/desarrolloorganizacional.htm>.

- <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/93.htm>:

ANEXOS



ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TABULACION DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE ACODEZO DE R.L

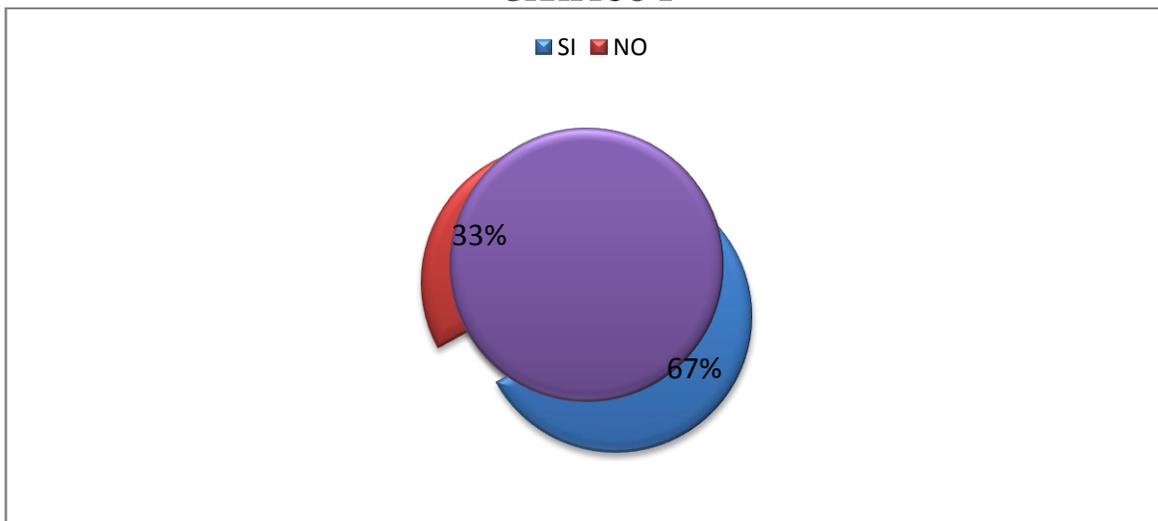
1 ¿Considera que el Recurso Humano de la Institución es administrado correctamente?

Objetivo: Conocer si el Recurso Humano de la institución es administrado correctamente.

TABLA 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	67%
NO	2	33%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 1



Análisis: De los siete empleados encuestados un 67% opino que el recurso humano de la institución es administrado correctamente; mientras que el 33% respondieron que no está siendo administrado correctamente.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que el recurso humano con el que cuenta la institución está siendo administrado correctamente.

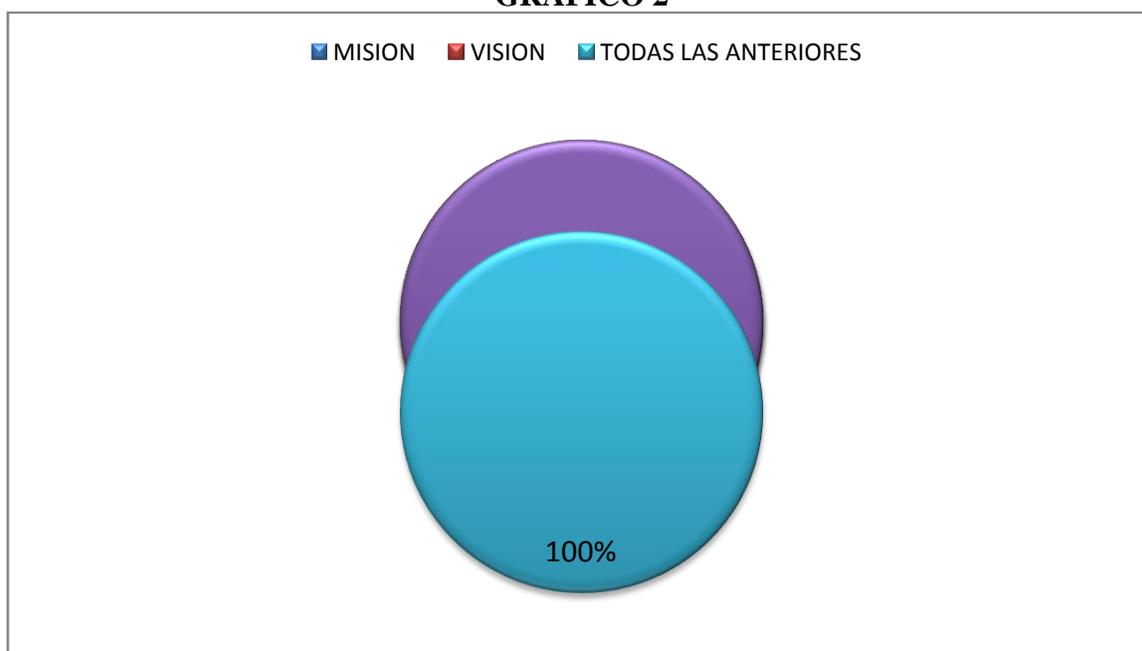
2. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas administrativas no cuenta la Institución?

Objetivo: Conocer las herramientas administrativas que posee la empresa.

TABLA 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MISION	0	0%
VISION	0	0%
VALORES	0	0%
ORGANIGRAMA	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	7	100%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 2



Análisis: El total de los empleados encuestados optaron por la opción todas las anteriores en la que la institución no cuenta con las herramientas administrativas antes mencionadas siendo este el 100%.

Interpretación: Se determinó que la institución no cuenta con las herramientas administrativas adecuadas para el llevar un buen funcionamiento administrativo como lo es la misión, visión, valores y organigrama.

3. ¿Con cuáles de los siguientes Manuales no cuenta la Institución?

Objetivo: Determinar cuáles de los siguientes manuales no cuenta la institución.

TABLA 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANUAL DE BIENVENIDA	0	0%
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	0	0%
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	0	0%
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	0	0%
MANUAL DE POLITICAS	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	7	100%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 3



Análisis: El 100% de los empleados encuestados optaron por la opción todas las anteriores en la que la institución no cuenta con manuales de bienvenida, de análisis de descripción de puestos, manuales de organización y funciones, manual de procedimientos y de políticas.

Interpretación: Se determinó que la institución no posee ningún tipo de manuales administrativos que les sirva de orientación para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

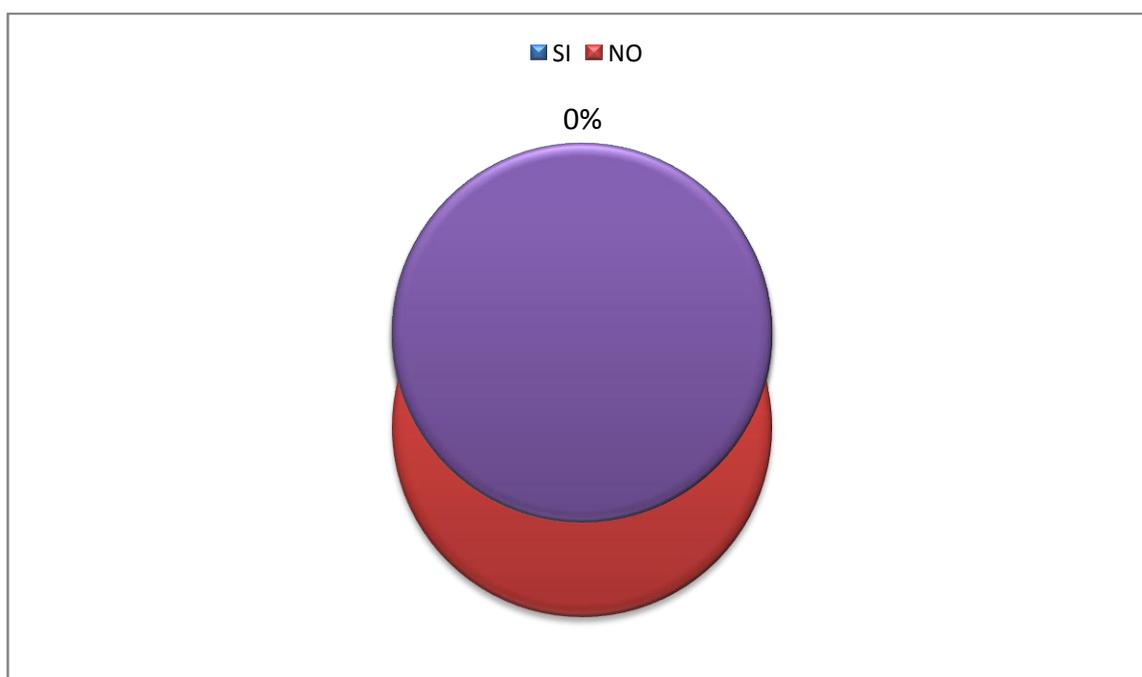
4. ¿Posee la Institución un Reglamento Interno y Código de Ética?

Objetivo: Conocer si la institución posee Reglamento Interno y Código de Ética.

TABLA 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 4



Análisis: El total de los empleados encuestados respondieron que la institución no cuenta con reglamento interno y un código de ética.

Interpretación: Según los resultados obtenidos se determina que la institución no cuenta con un reglamento interno por lo que sus labores se rigen mediante lineamientos internos y un código de ética que rigen la conducta y valores de los empleados dentro de la institución.

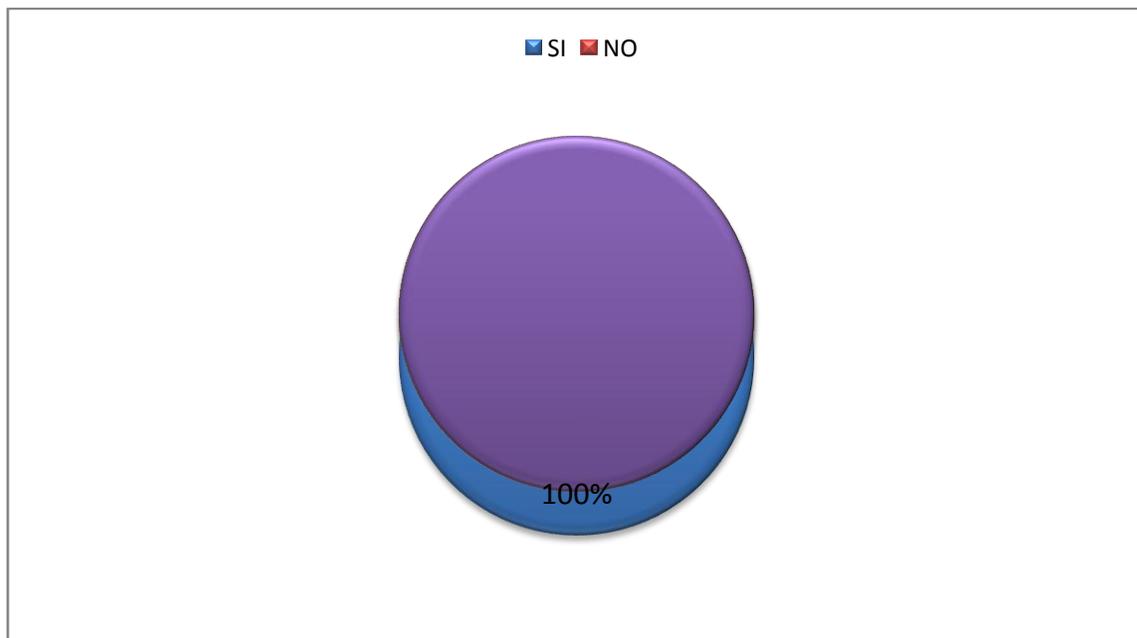
5. ¿Considera necesario que la Institución cuente con un Departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar si es necesario que la institución cuente con un departamento de Recursos Humanos.

TABLA 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 5



Análisis: Según los datos obtenidos de la encuesta el 100% de los empleados respondieron que si es necesario que la institución cuente con un departamento de Recursos Humanos.

Interpretación: Se determinó que es necesario que la institución posea un departamento de Recursos Humanos para que proporcionen los elementos y herramientas necesarias para una buena administración.

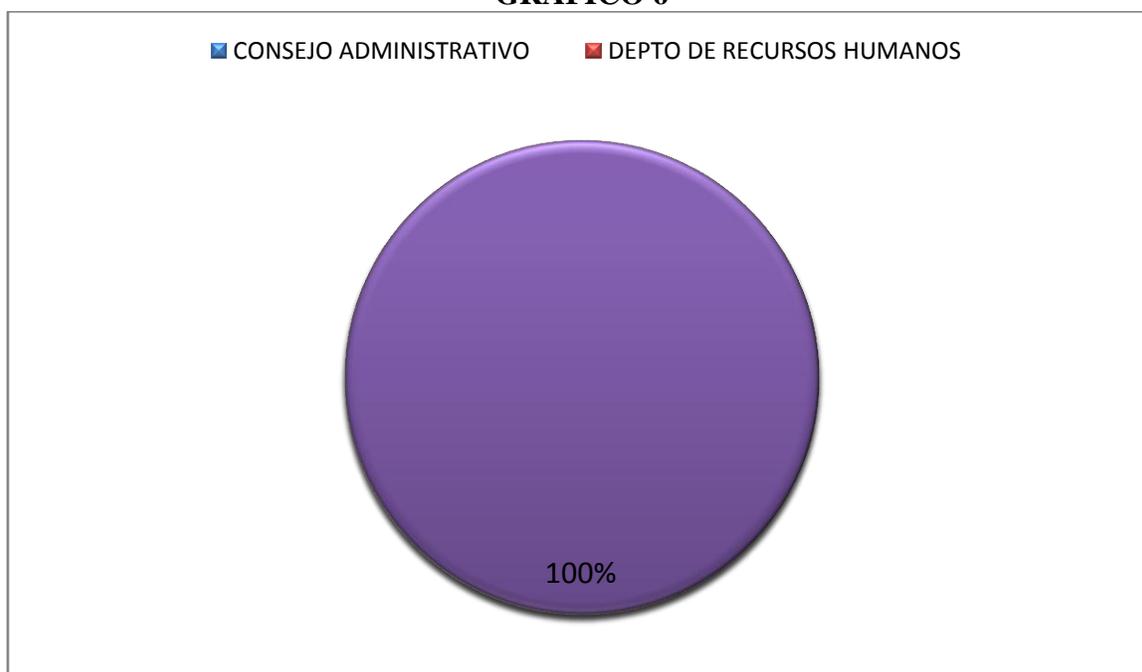
6. ¿Cuál es el área encargada del Reclutamiento y Selección del personal en la Institución?

Objetivo: Determinar cuál es el área encargada de realizar el Reclutamiento y Selección del personal en la Institución.

TABLA 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONSEJO ADMINISTRATIVO	7	100%
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 6



Análisis: Según los datos el 100% respondió que el área encargada de realizar el reclutamiento y selección del personal es el consejo administrativo.

Interpretación: Se determinó que el área que realiza la función de reclutamiento y selección del personal en la institución es el consejo administrativo ya que la institución no cuenta con un área idónea para realizar dicha función.

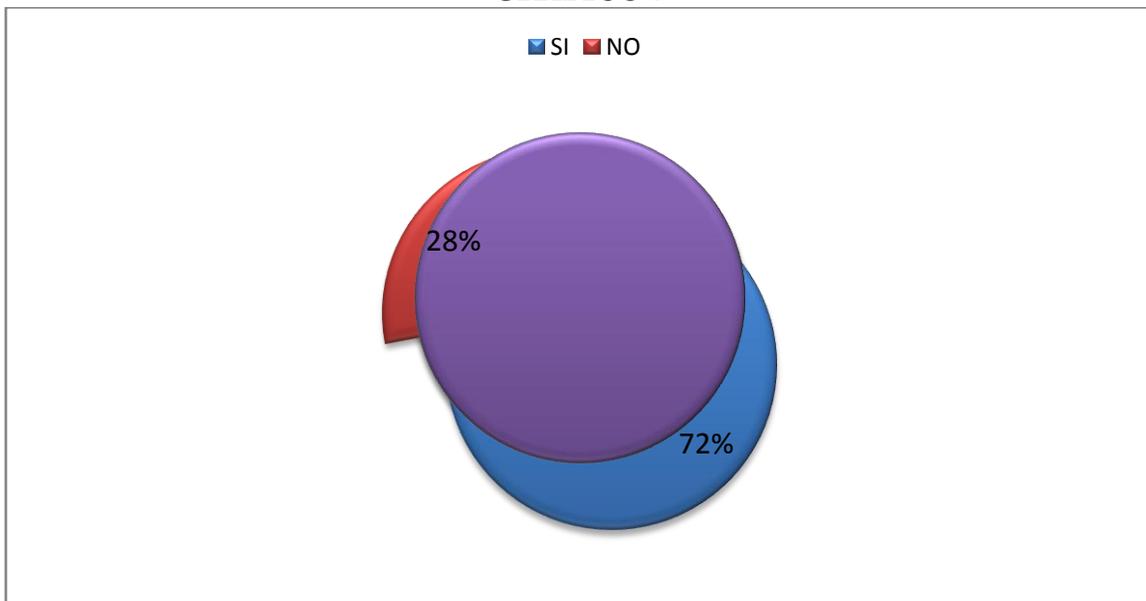
7. ¿Considera usted que el responsable del Reclutamiento y Selección del personal utiliza los métodos adecuados?

Objetivo: Conocer si el responsable de llevar a cabo el Reclutamiento y Selección del personal utiliza los métodos adecuados.

TABLA 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	28%
NO	5	72%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 7



Análisis: Según los datos obtenidos de la encuesta a los empleados el 77% respondió que no está utilizando los métodos adecuados de Reclutamiento y Selección del personal; un 23% respondió que el responsable del Reclutamiento y Selección del personal esta utilizando los métodos adecuados.

Interpretación: Se puede visualizar mediante los resultados obtenidos que el responsable de llevar a cabo el Reclutamiento y Selección del personal no utiliza los métodos adecuados para realizar dicha tarea, debido a que este no está capacitado adecuadamente para realizar dicha función.

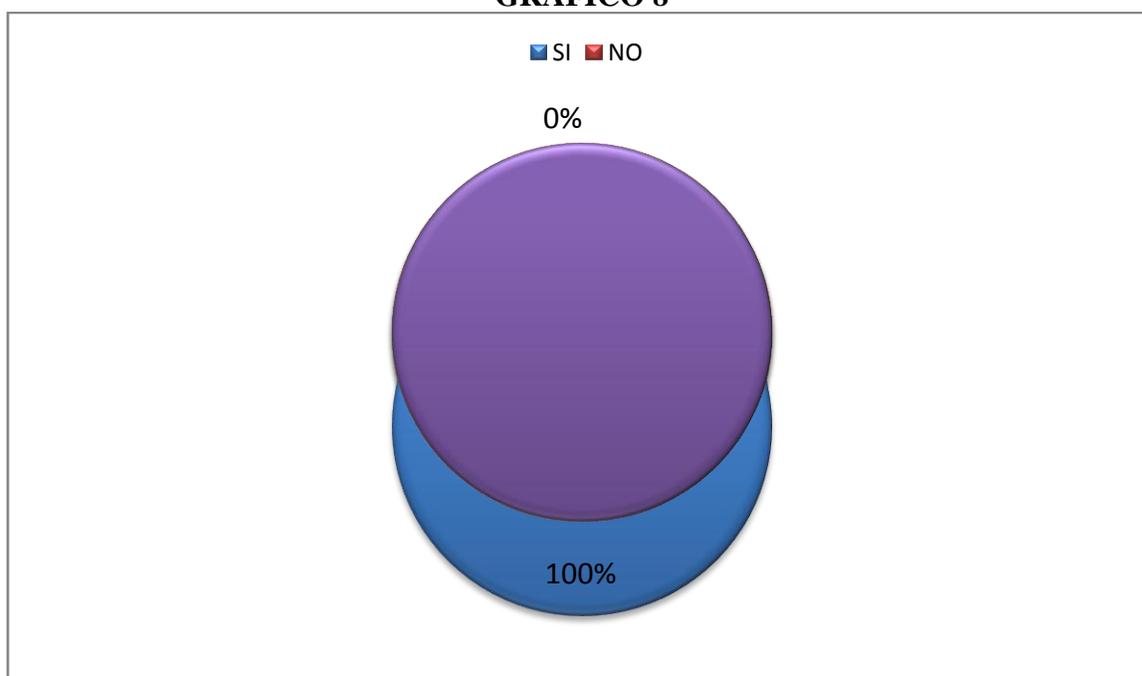
8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer si el personal de la Institución ha recibido algún tipo de capacitación.

TABLA 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 8



Análisis: Según los datos obtenidos del cuadro N°8 el 100% de las personas encuestadas respondieron que si han recibido algún tipo de capacitación por parte de la Institución.

Interpretación: De acuerdo al análisis los empleados han recibido capacitación por parte de la institución de manera constante.

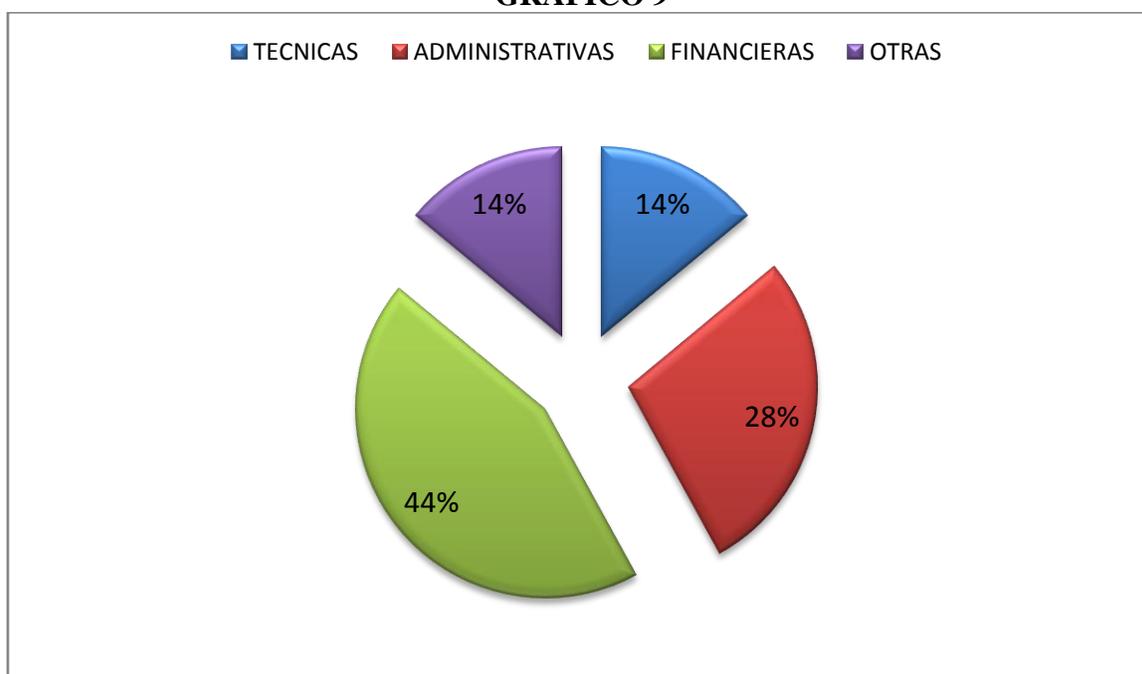
9. Si su respuesta es afirmativa ¿sobre qué áreas?

Objetivo: Determinar sobre qué áreas la Institución ha realizado la capacitación del personal.

TABLA 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TECNICAS	1	14%
ADMINISTRATIVAS	2	28%
FINANCIERAS	3	44%
OTRAS	1	14%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 9



Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta, un empleado ha recibido capacitación en el área excepto técnicas, dos empleados han recibido capacitación en el área financiera; y un 44% es decir tres empleados han sido capacitados en áreas administrativas y una persona en un área diferente a estas.

Interpretación: Como se puede observar la institución capacita al personal en diversas áreas para un mejor desempeño.

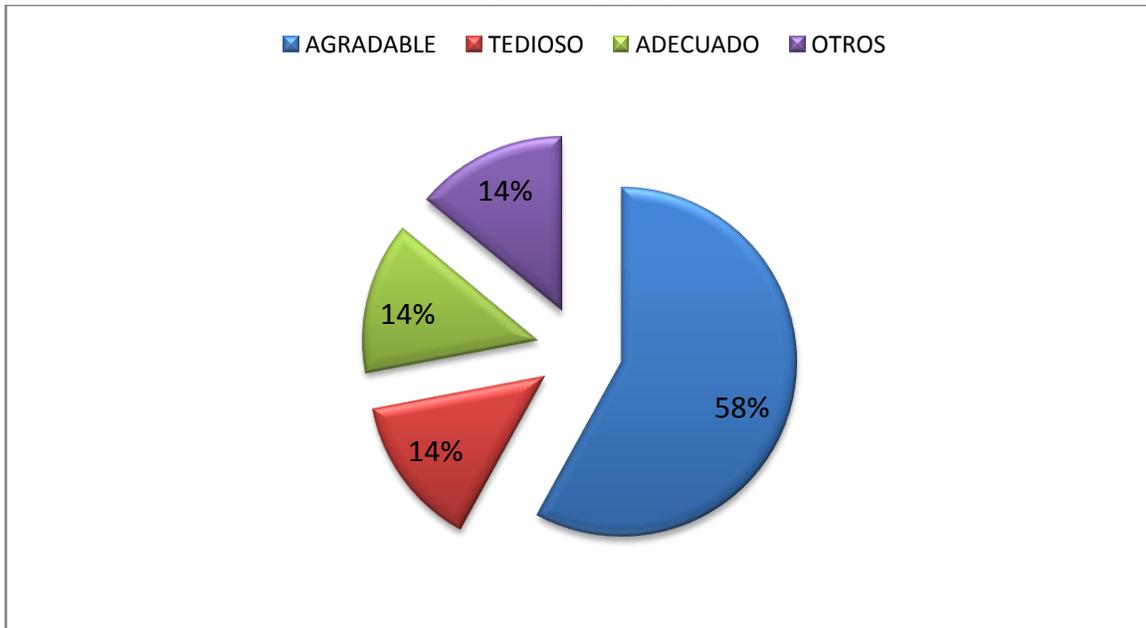
10. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral para el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer cómo el personal considera el ambiente laboral para el desempeño de su Trabajo.

TABLA 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGRADABLE	4	58%
TEDIOSO	1	14%
ADECUADO	1	14%
OTROS	1	14%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 10



Análisis: El 58% de los empleados de la Institución, opinaron que el ambiente laboral para el desempeño de su trabajo es agradable; el 14% respondió que es adecuado; el 14% opino que otros; mientras el 14% opino que es tedioso.

Interpretación: La mayoría de los empleados consideran que el ambiente laboral en la Institución para el desempeño de su trabajo es agradable ya que diariamente tratan la forma de llevarse bien con sus compañeros de trabajo evitando todo tipo de enfrentamientos ocasionados por comentarios mal intencionados o chismes, simplemente se dedican a la convivencia laboral y compañerismo.

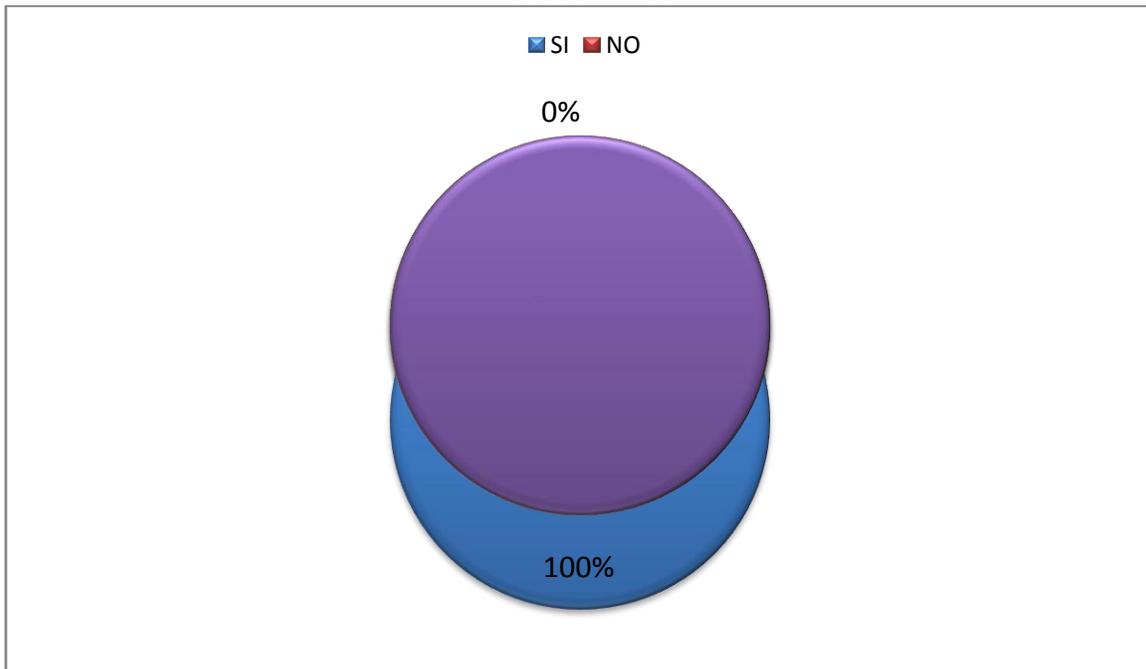
11. ¿Ha recibido usted algún incentivo por parte de la Institución?

Objetivo: Conocer si los empleados han recibido algún tipo de incentivo por parte de la Institución.

TABLA 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 11



Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta a los empleados el total de ellos opinaron que si han recibido algún tipo de incentivo por parte de la Institución siendo estos un 100%.

Interpretación: Como se puede visualizar el total de los empleados opinaron que si han recibido algún tipo de incentivo por parte de la Institución.

12. ¿Qué tipo de incentivos ha recibido?

Objetivo: Determinar qué tipos de incentivos han recibido los empleados por parte de la Institución.

TABLA 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INCENTIVOS MONETARIOS	7	100%
INCENTIVOS NO MONETARIOS	0	0%
AMBOS	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 12



Análisis: De acuerdo al cuadro N°12 el 100% de los empleados opinaron que los incentivos que han recibido por parte de la Institución son de tipo monetarios.

Interpretación: El tipo de incentivo que los empleados han recibido por parte de la Institución según los datos obtenidos de la encuesta es de tipo monetario ya que esta solamente les ha proporcionado comisiones por metas alcanzadas.

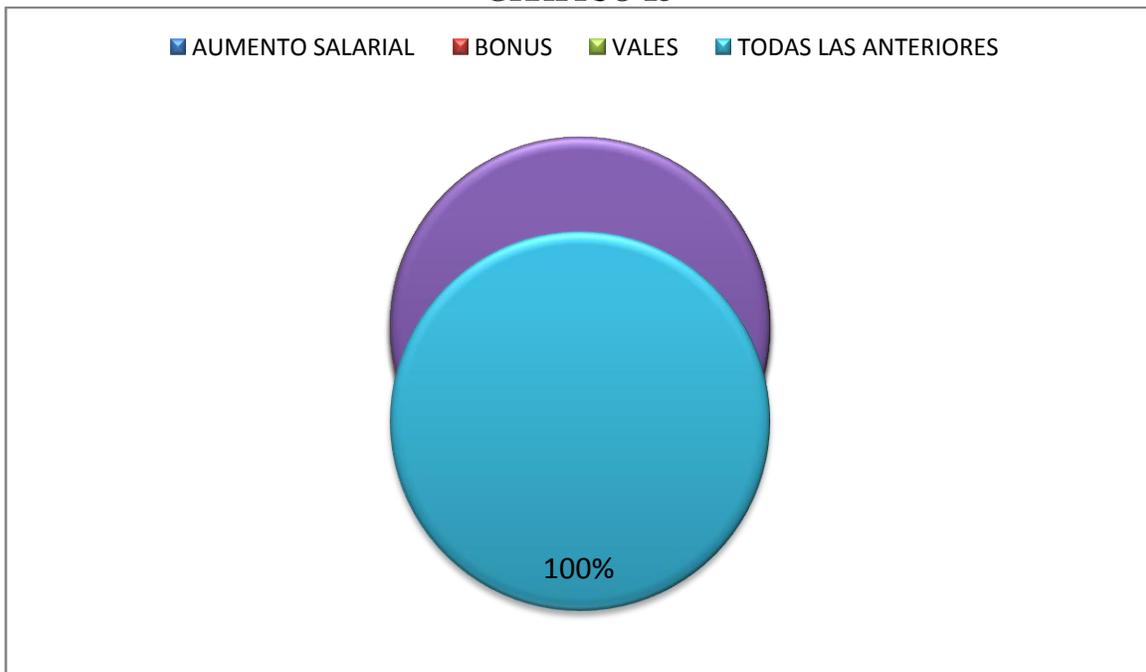
13. ¿Cuál de los siguientes incentivos les gustaría recibir por parte de la Institución?

Objetivo: Establecer que tipos de incentivos les gustaría recibir a los empleados por parte de la Institución.

TABLA 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUMENTO SALARIAL	0	0%
BONUS	0	0%
VALES	0	0%
RECONOCIMIENTOS	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	7	100%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 13



Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta se pudo determinar que un 100% de los empleados les gustaría recibir aumento salarial como incentivos por parte de la Institución; a nadie le interesa recibir bonos; un 0% reconocimientos.

Interpretación: El tipo de incentivo que los empleados les gustaría recibir por parte de la Institución según los datos obtenidos es aumento salarial.

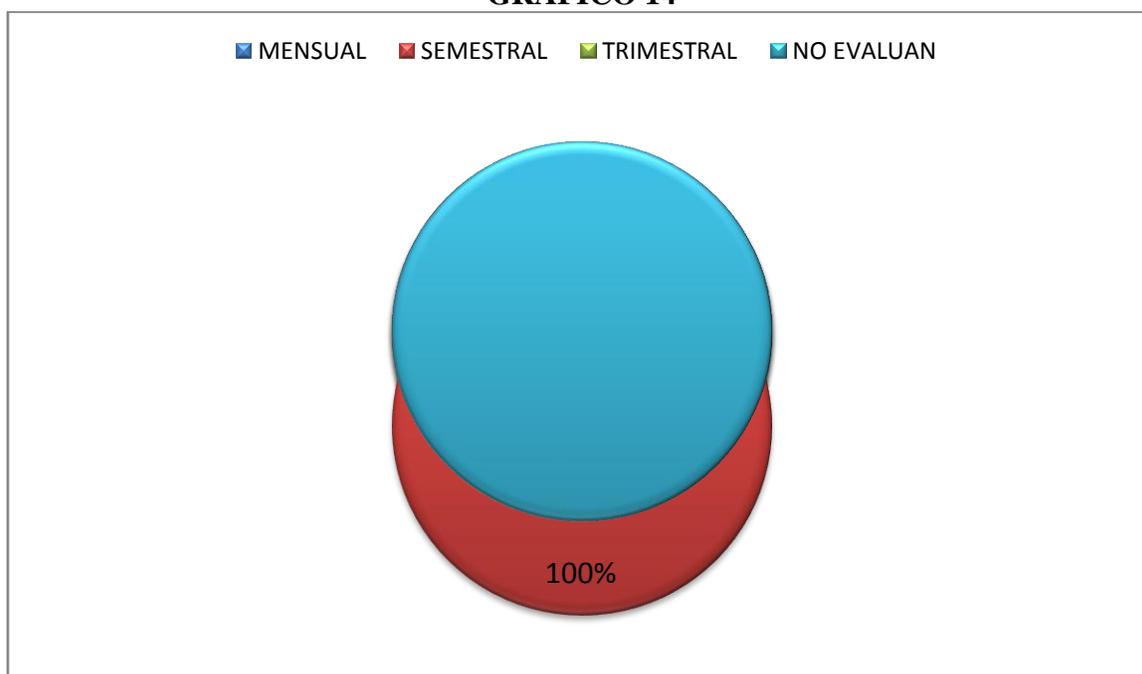
14. ¿Cada cuánto tiempo la Institución evalúa el desempeño del personal?

Objetivo: Establecer el tiempo en que la institución evalúa el desempeño del personal.

TABLA 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0%
SEMESTRAL	7	100%
TRIMESTRAL	0	0%
ANUAL	0	0%
NO EVALUAN	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 14



Análisis: Según los resultados obtenidos del cuadro N°14 en el que se pretende establecer el tiempo en que la Institución evalúa a los empleados y el total de ellos respondieron que los evalúan semestralmente.

Interpretación: Como se puede visualizar la Institución evalúa los desempeños, conocimientos y habilidades en el personal semestralmente.

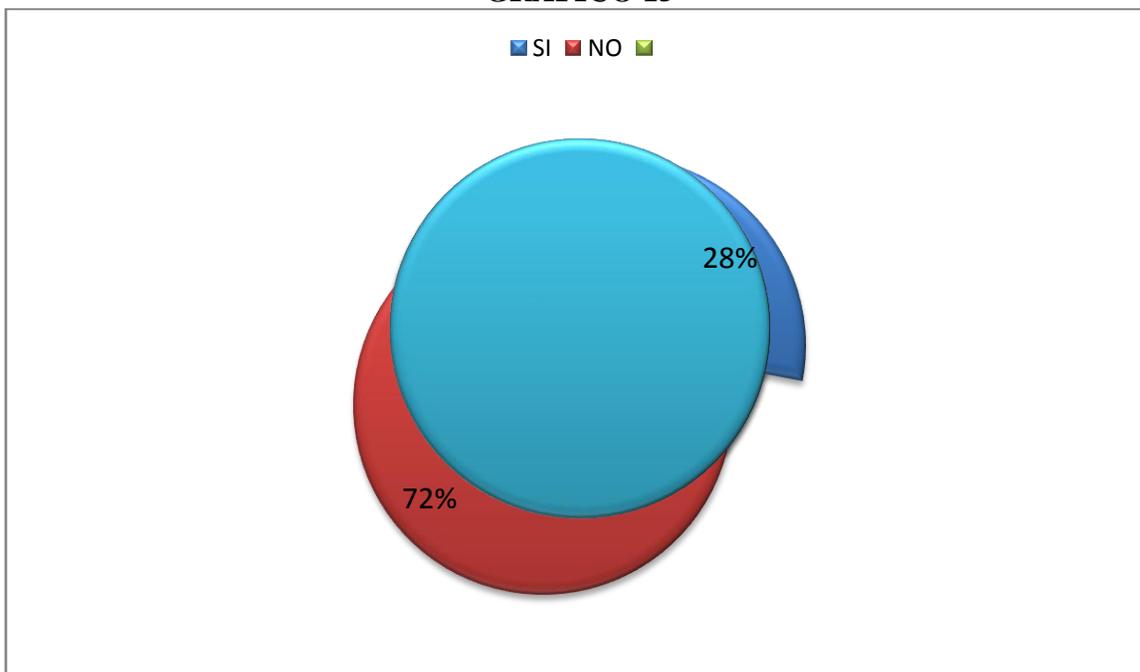
15. ¿Considera que el método de evaluación del desempeño en el personal es el más adecuado?

Objetivo: Conocer si el método de evaluación empleado por la institución es el más adecuado.

TABLA 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	28%
NO	5	72%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 15



Análisis: De acuerdo a los empleados encuestados un 72% considera que no es adecuado; el 28% respondió que el método empleado para la evaluación del desempeño del personal en la Institución es el más adecuado.

Interpretación: Como se puede observar según los resultados obtenidos de las encuestas el método que la Institución está empleando para evaluar a su personal no es el más adecuado.

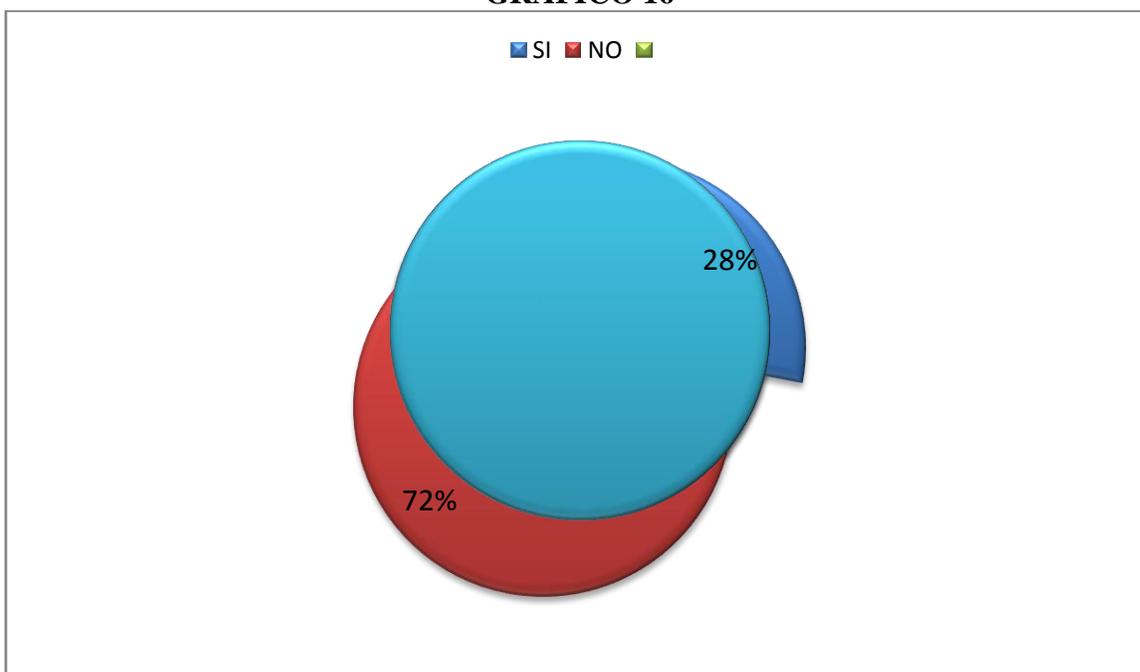
16. ¿Ha recibido algún tipo de Sanción por faltas cometidas en la Institución?

Objetivo: Conocer si los empleados han recibido algún tipo de sanción por faltas cometidas en la Institución.

TABLA 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	28%
NO	5	72%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 16



Análisis: De los empleados encuestados el 72% respondió que no han recibido ningún tipo de sanción por parte de la institución por faltas cometidas a esta y un 28% afirma que si ha recibido sanciones por faltas cometidas al reglamento y código de ética.

Interpretación: Según los resultados obtenidos se puede decir que la mayor parte de los empleados de la Institución no han recibido ningún tipo de sanción por faltas cometidas a esta, ya que ellos tratan la manera de realizar su trabajo conforme al reglamento y cumpliendo con el horario establecido.

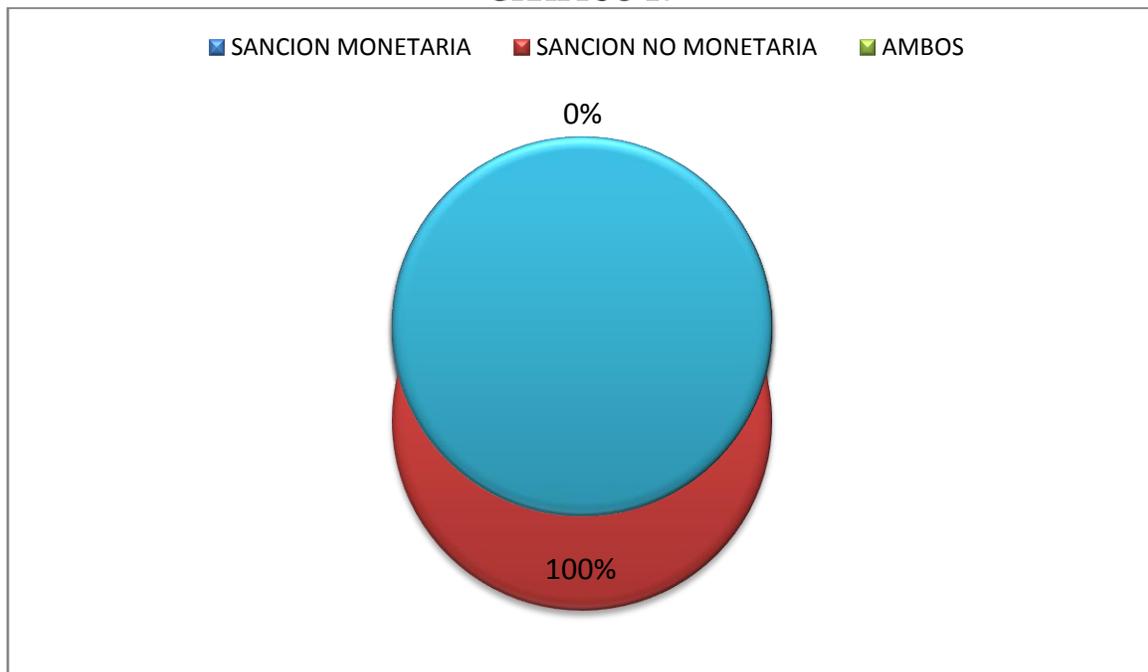
17. ¿Qué tipo de Sanciones aplica la Institución?

Objetivo: Determinar qué tipos de sanciones aplica la Institución.

TABLA 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SANCION MONETARIA	0	0%
SANCION NO MONETARIA	7	100%
AMBOS	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 17



Análisis: El total de los empleados siendo estos un 100% respondieron que la Institución aplica un tipo de sanciones no monetarias por las faltas cometidas.

Interpretación: Como se puede observar de acuerdo con los resultados obtenidos los empleados respondieron que la Institución aplica sanciones no monetarias ya que estas no le afectan en el salario que perciben.

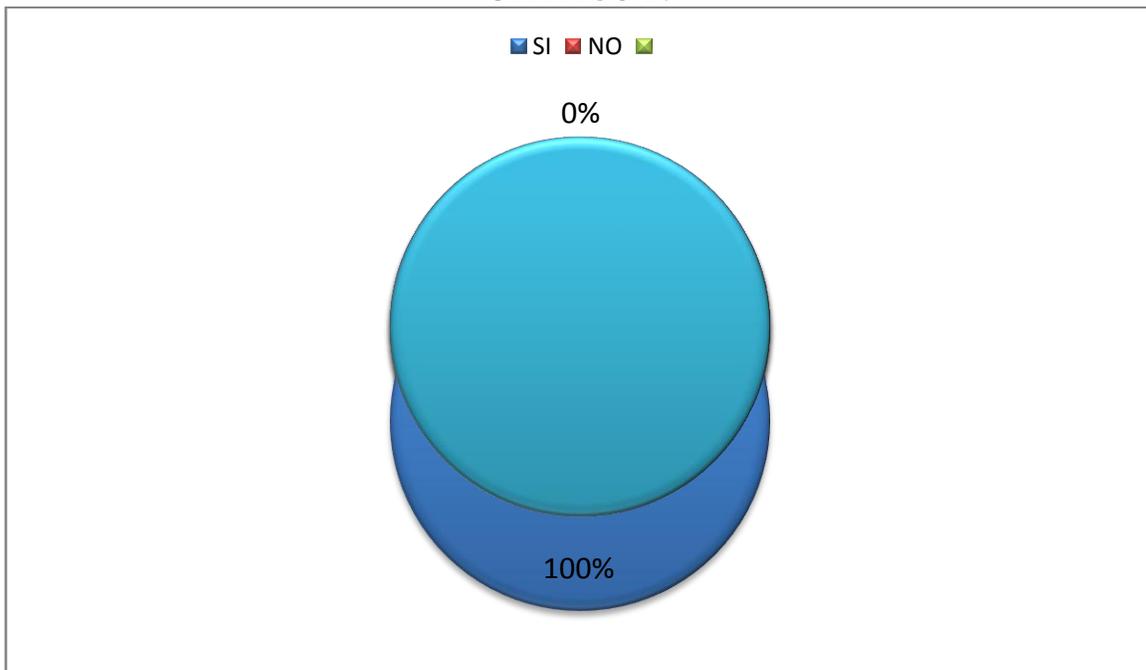
18. ¿Cuenta la Institución con un control de asistencia laboral?

Objetivo: Conocer si la Institución cuenta con un control de asistencia laboral.

TABLA 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 18



Análisis: Según los resultados obtenidos de la encuesta a los empleados el 100% respondió que la Institución si cuenta con un control de asistencia.

Interpretación: Como se puede observar la Institución si cuenta con un control de asistencia para verificar las horas de entrada y de salida de los empleados y si estos están cumpliendo con el horario establecido.

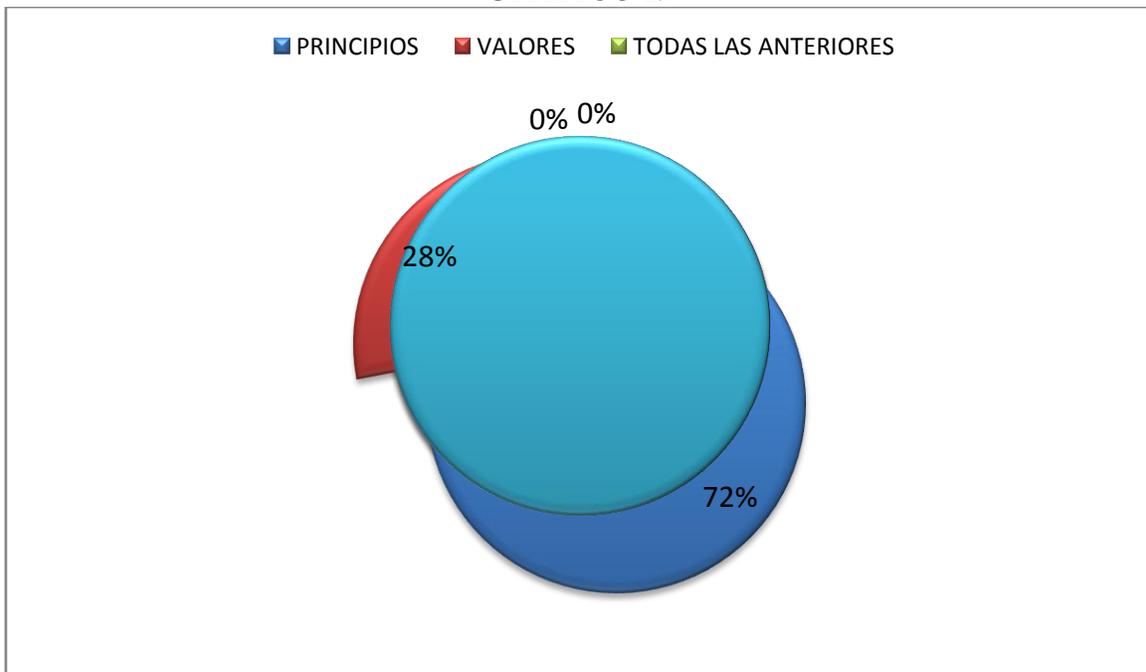
19. ¿Qué tipo de factores de la Cultura Organizacional se practican en la Institución?

Objetivo: Determinar qué tipos de factores de la cultura Organizacional se practican en la Institución.

TABLA 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VALORES	2	28%
CREENCIAS	0	0%
PRINCIPIOS	5	72%
TODAS LAS ANTERIORES	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 19



Análisis: El 72%; consideran que los principios son uno de los factores de la cultura organizacional que se practican en la institución; un 28% de los empleados encuestados consideran los valores.

Interpretación: Se determinó que los empleados consideran que el factor que practican más son los principios ya que su conducta se rige mediante acciones morales tanto en lo laboral como en lo personal.

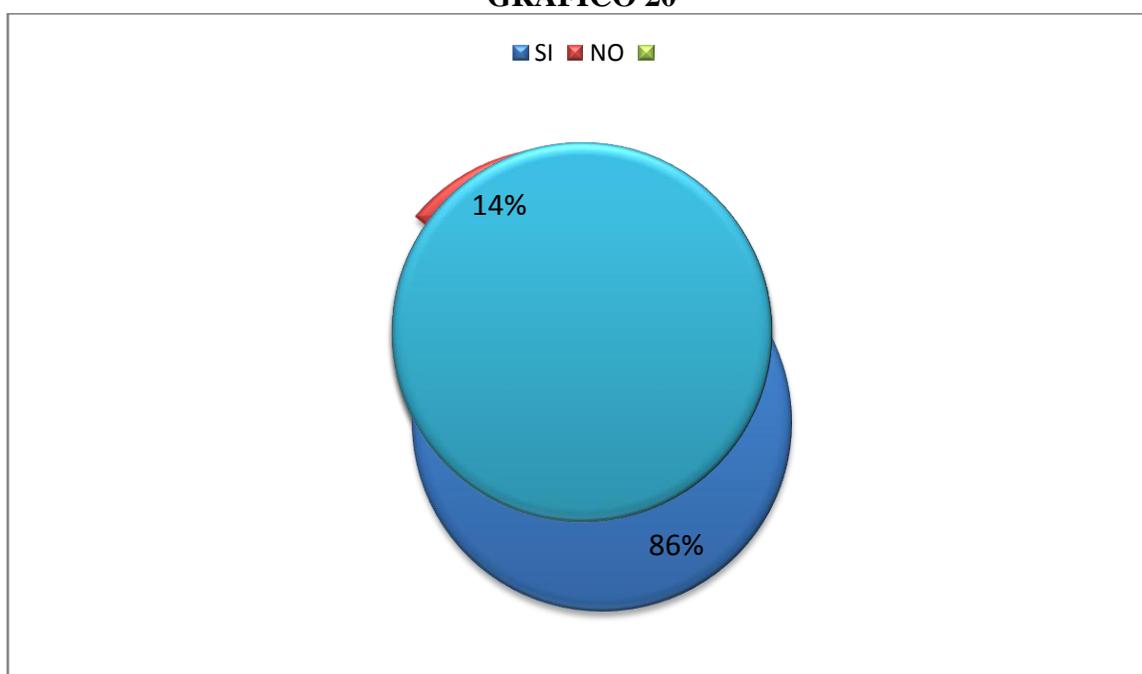
20. ¿Considera que la ubicación de las áreas de trabajo son las más adecuadas para el desempeño de las actividades laborales?

Objetivo: Conocer si la ubicación de las áreas de trabajo son las más adecuadas para el desempeño de las actividades laborales.

TABLA 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

GRAFICO 20



Análisis: De los empleados encuestados el 86% considera que la ubicación de las áreas de trabajo si son adecuadas para el desempeño de sus actividades; mientras que un 14% opina que no son las más adecuadas.

Interpretación: Como se puede visualizar según los resultados obtenidos los empleados consideran que la ubicación de las áreas de trabajo en la Institución son las más adecuadas para el desempeño de sus actividades laborales.



ANEXO 2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TABULACION DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS DE ACODEZO DE R.L

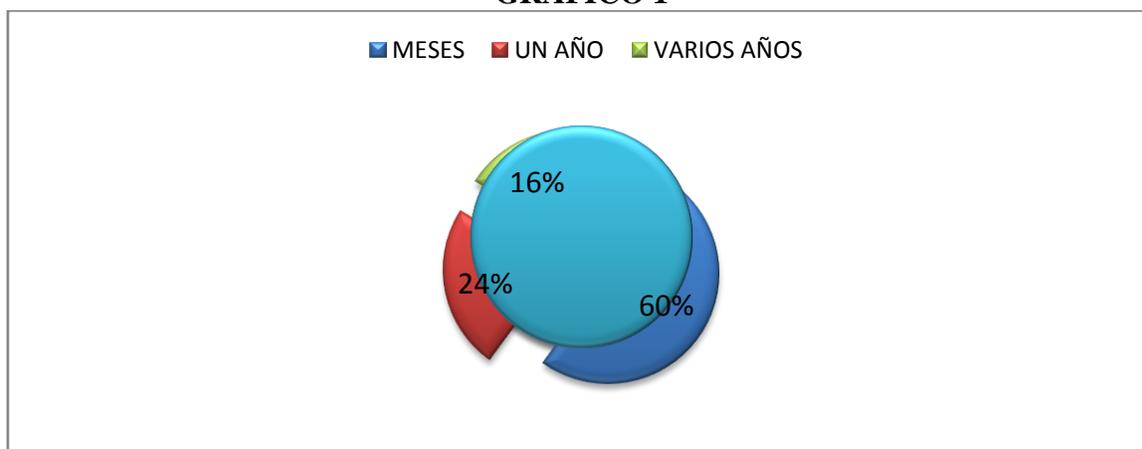
1. ¿Cuánto tiempo tiene de conocer la Institución?

Objetivo: Determinar el tiempo que tienen los usuarios de conocer, visitar y recibir beneficios por parte de la institución.

TABLA 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MESES	125	60%
UN AÑO	49	24%
VARIOS AÑOS	34	16%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 1



Análisis: Según los resultados obtenidos en el gráfico anterior, un 24% tienen un año; el 60% de los usuarios tienen meses de conocer la institución; mientras que el 16% tiene más de un año de conocer y visitar la institución.

Interpretación: Se determina que la mayor parte de usuario tiene solo unos cuantos meses de conocer la institución y que por lo tanto esta necesita realizar una campaña de publicidad para darse a conocer entre la población.

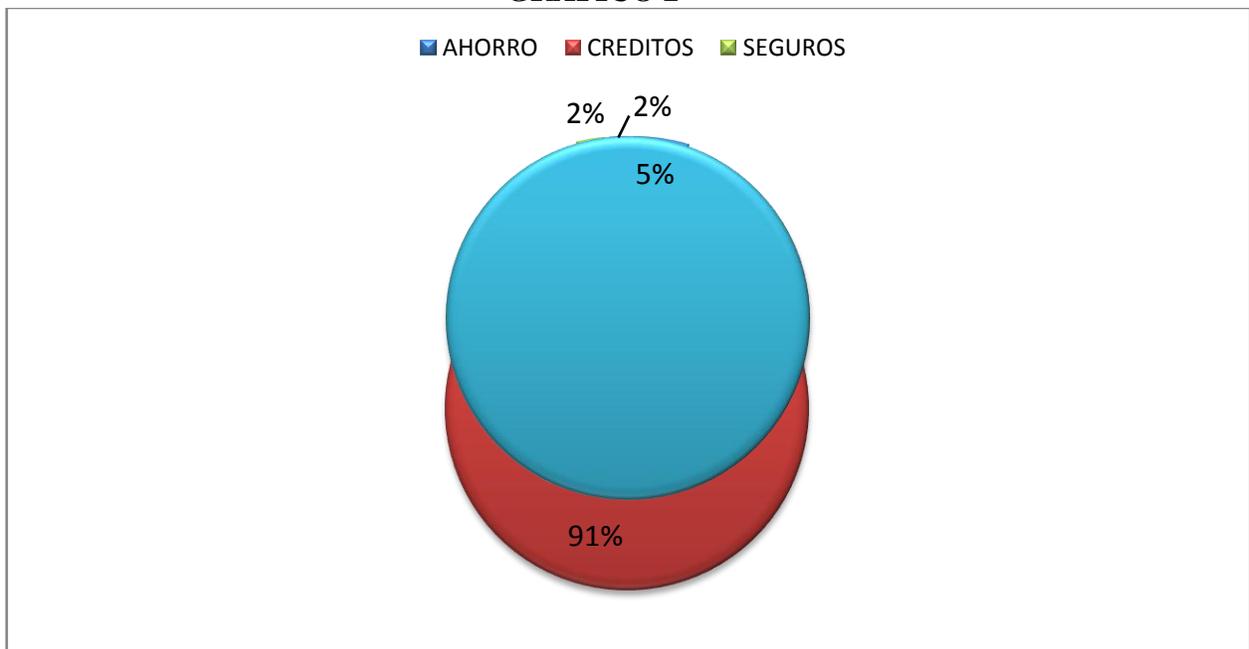
2. ¿Cuál es el tipo de servicio que ha recibido por parte de ACODEZO de R.L.?

Objetivo: Conocer los servicios que ofrece la institución a los usuarios.

TABLA 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AHORRO	10	5%
CREDITOS	190	91%
SEGUROS	5	2%
OTROS	3	2%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 2



Análisis: De acuerdo al resultado anterior el 91% de los usuarios utilizan el servicio de crédito que ofrece la institución, un 5% el sistema de ahorro, un 2% ha tomado un tipo de seguro y un 2% otro tipo de servicio.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los usuarios han utilizado solamente los servicios de crédito ya que es el producto más necesitado por ellos en comparación con los otros servicios que presta la institución como lo son el ahorro y los seguros.

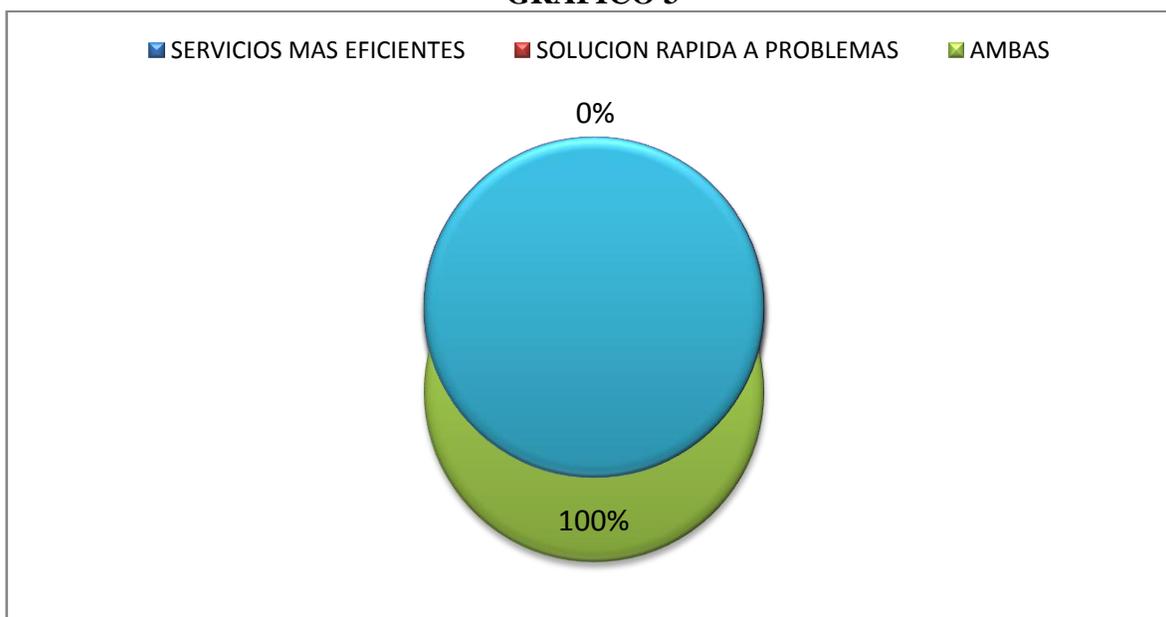
3- ¿Al solicitar los servicios que presta ACODEZO de R.L. espera que este le proporcione?

Objetivo: conocer que es lo que los usuarios esperan al demandar los servicios

TABLA 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SERVICIOS MAS EFICIENTES	0	0%
SOLUCION RAPIDA A PROBLEMAS	0	0%
AMBAS	208	100
TOTAL	208	100%

GRAFICO 3



Análisis: Según datos obtenidos el 100% de los encuestados consideran que ambas opciones se proporcionen al momento de solicitar el servicio y nadie opto porque solo se les brindara una opción a la vez.

Interpretación: La mayoría de los encuestados esperan que la institución les brinde servicios más eficientes y solución rápida a problemas ya que las dos opciones son necesarias para preferir los servicios de la institución.

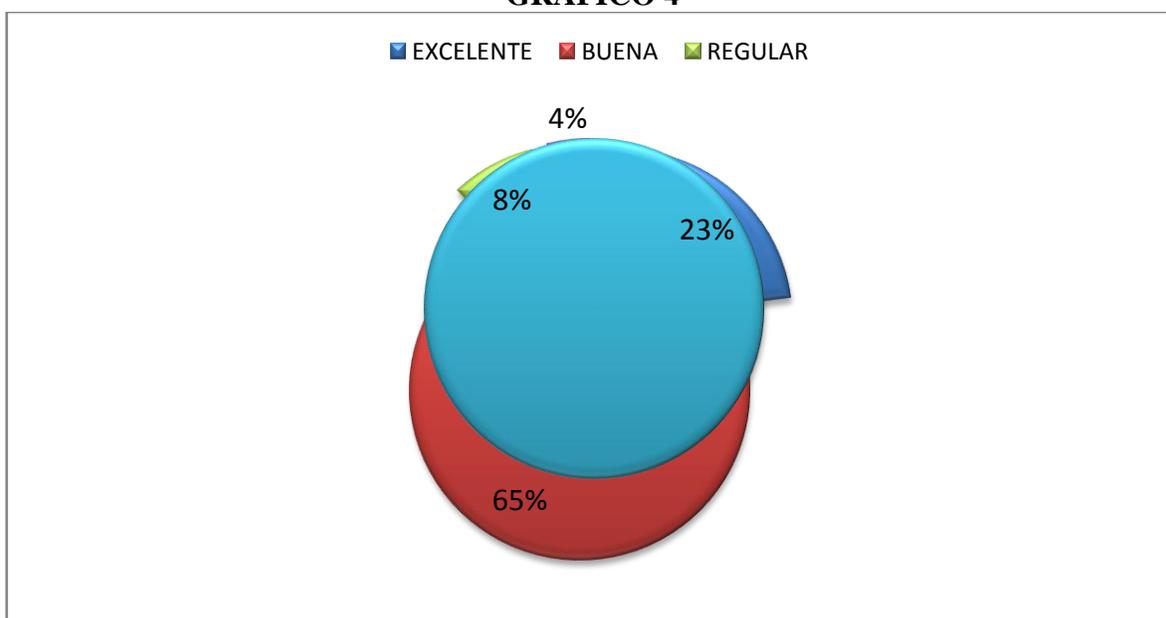
4. ¿Cómo considera la atención que le brindan los empleados al momento que le solicitan sus servicios?

Objetivo: Determinar el tipo de atención que recibe el usuario por parte del empleado al momento en que recibe el servicio.

TABLA 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	48	23%
BUENA	135	65%
REGULAR	16	8%
MALA	9	4%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 4



Análisis: Según los datos obtenidos el 65% considera que la atención que brinda es buena, un 23% afirma que es excelente, el 8% dijeron que era regular y el 4% considera que la atención recibida es mala.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos la atención por parte de los empleados es buena pero es necesario mejorar y procurar que los usuarios estén en los rangos de bueno a excelente, ya que solamente un 65% de los usuarios se sienten satisfechos por la atención y el servicio brindado la institución.

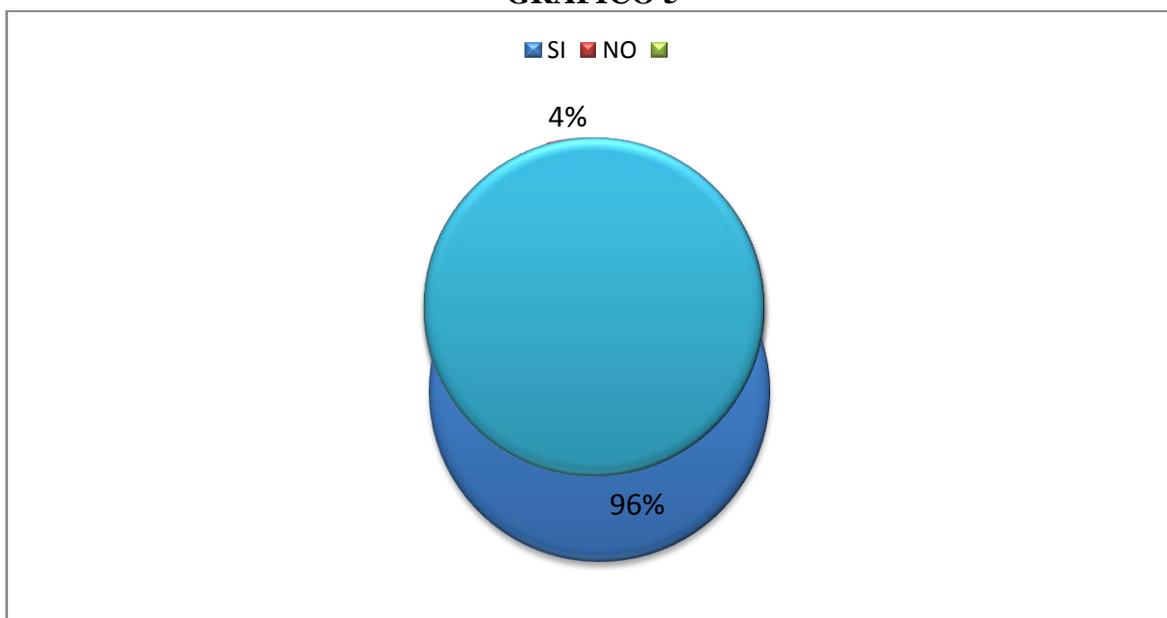
5. ¿Considera que el personal está debidamente capacitado para el puesto que desempeña en la Institución?

Objetivo: Determinar si el usuario considera que el personal que labora en la institución tiene la capacidad y las técnicas adecuadas para desempeñar el trabajo.

TABLA 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	201	96%
NO	7	4%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 5



Análisis: Según los resultados que se evidencian en el gráfico anterior, un 96% de los usuarios consideran que el personal que labora en la institución cuenta con las habilidades y técnicas necesarias para desempeñar su labor; mientras que un 4% considera que el personal no cuenta con habilidades para desempeñar el trabajo recalcando que le hace falta capacitación.

Interpretación: De acuerdo al análisis la mayoría de los usuarios coincidieron que el personal está debidamente capacitado en el área que desempeñan y ejercen bien sus funciones.

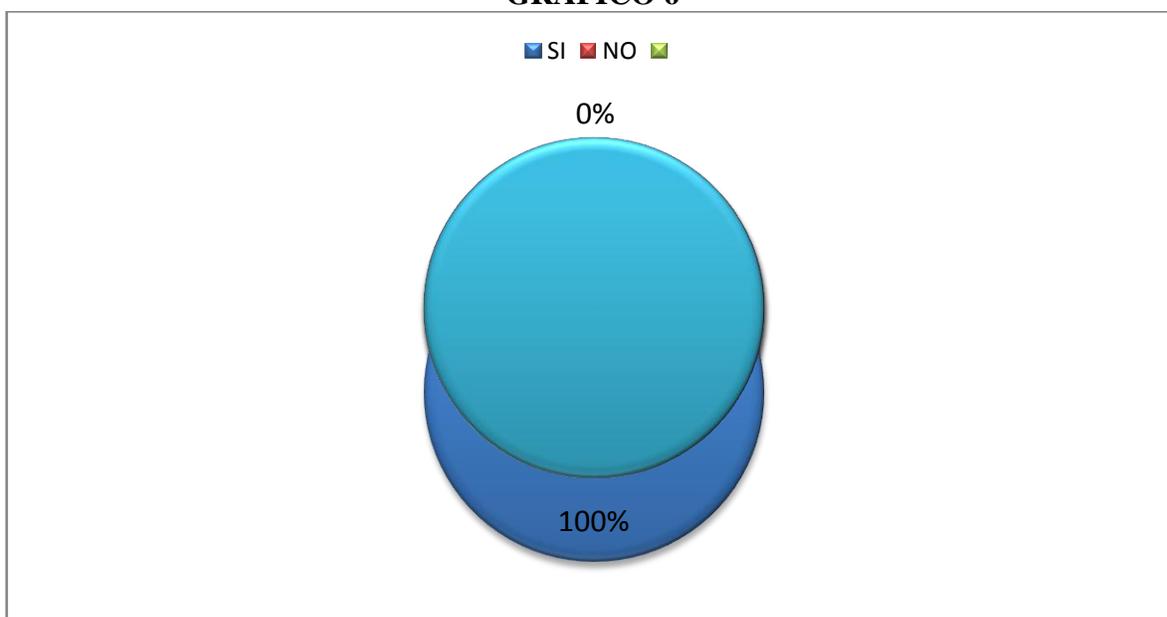
6- ¿Considera necesario que los empleados de ACODEZO de R.L. se capaciten constantemente?

Objetivo: Determinar si es necesario capacitar al personal constantemente

TABLA 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	208	100%
NO	0	0%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 6



Análisis: El 100% de los usuarios consideran que se debe capacitar a los empleados constantemente, contra nadie que diga que no es necesario capacitar a los empleados.

Interpretación: De acuerdo a los resultados de las encuesta se determina que es necesario capacitar al personal de la cooperativa constantemente para mejorar su desempeño y productividad laboral.

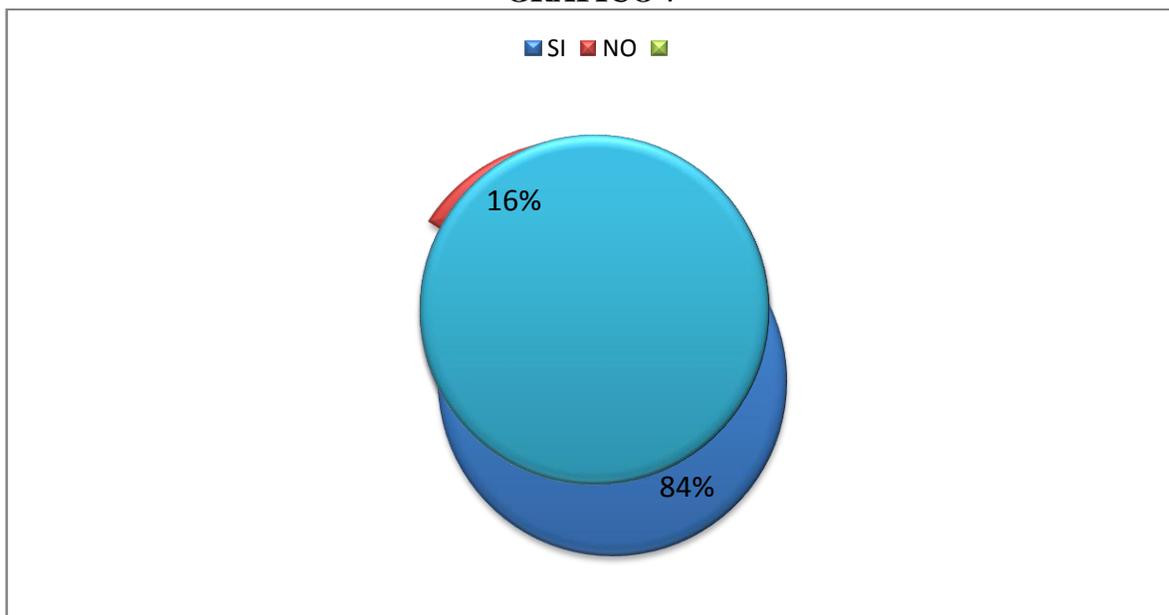
7. ¿Considera que motivar al personal de la Institución, contribuiría a su desempeño en el puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si al motivar el personal de la institución mejoraría su desempeño.

TABLA 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	176	84%
NO	32	16%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 7



Análisis: Según los resultados de las encuestas 176 contestaron que la motivación al personal mejoraría su desempeño laboral, equivalente al 84% del total, mientras que 32 usuarios opinaron que en nada contribuiría la motivación para mejorar su desempeño.

Interpretación: la mayor parte de los usuarios consideran que si se debe de motivar al personal para que mejoren su desempeño laboral ya que así estarán más apegados a su trabajo.

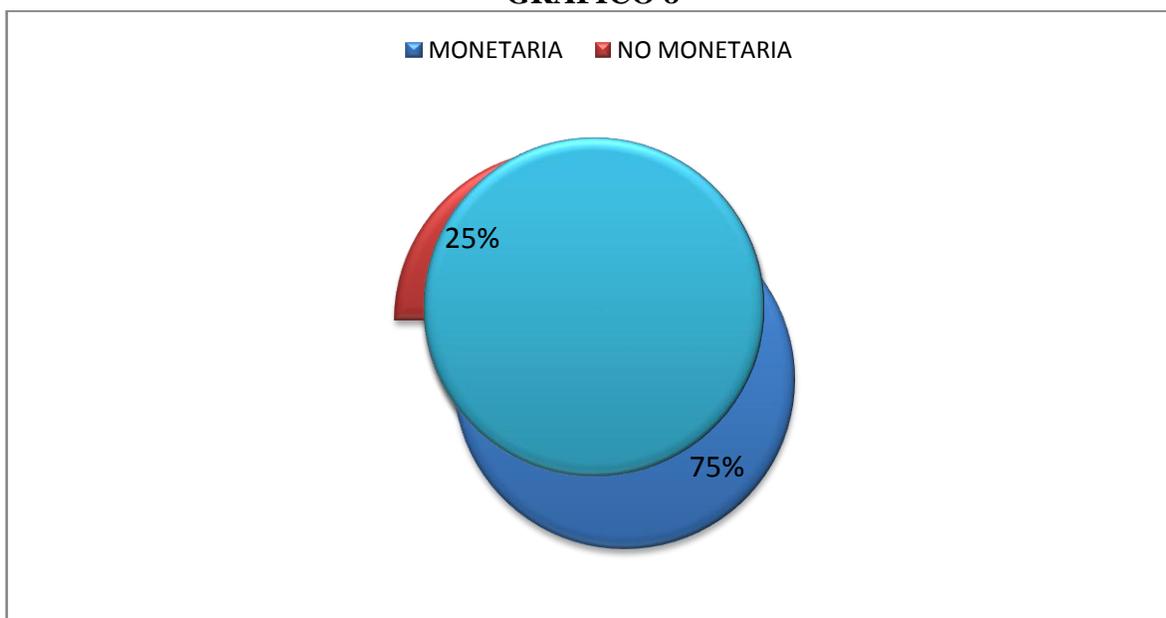
8. Sí, su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de motivación considera conveniente para el personal de la dicha Institución?

Objetivo: Conocer el tipo de motivación que el usuario considera conveniente para mejorar el desempeño laboral del personal.

TABLA 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MONETARIA	156	75%
NO MONETARIA	52	25%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 8



Análisis: Según el gráfico anterior el 75% de los usuarios la institución debe ofrecer incentivos monetarios al personal sin embargo el 25% que se debe ofrecer incentivos no monetarios que le ayuden a mejorar tanto en el área personal como en sus habilidades técnicas para el desarrollo de su trabajo.

Interpretación: Según los resultados las motivaciones necesarias y principales serían monetarias por la situación económica que enfrenta el país el cual mejoraría los ingresos económicos de los empleados motivándolos a ofrecer un mejor servicio a los usuarios pero que también es importante el reconocimiento y la capacitación ya que se especializaría en su área laboral y los motivaría a realizar mejor su trabajo con las técnicas más adecuadas.

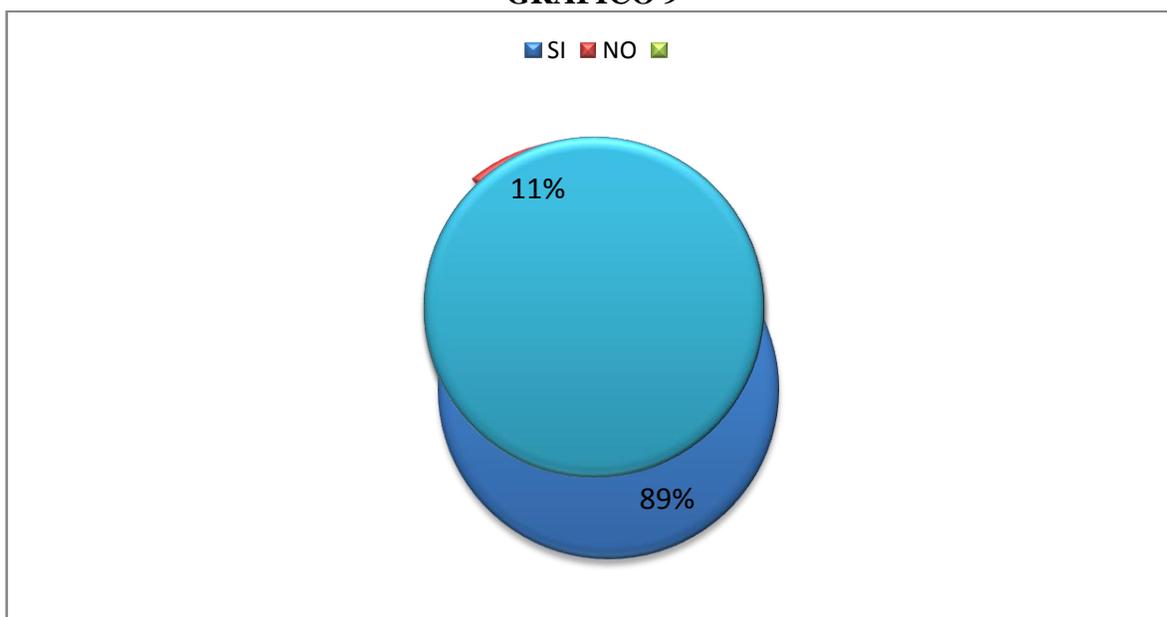
9. ¿Considera que los servicios que ofrecen necesitan mejorar?

Objetivo: Determinar la calidad de servicio que ofrecen los empleados a los usuarios si es eficiente o necesitan mejorar.

TABLA 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	186	89%
NO	22	11%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 9



Análisis: De acuerdo a los resultados del gráfico el 89% de los usuarios determinaron que es necesario mejorar la calidad de los servicios que ofrece la institución y un 11% opina que se debe mantener tal como están los servicios.

Interpretación: la mayoría de los usuarios determina que siempre es necesario mejorar la calidad de los servicios ofrecidos ante los constantes cambios del entorno y mantener la fidelidad a la empresa.

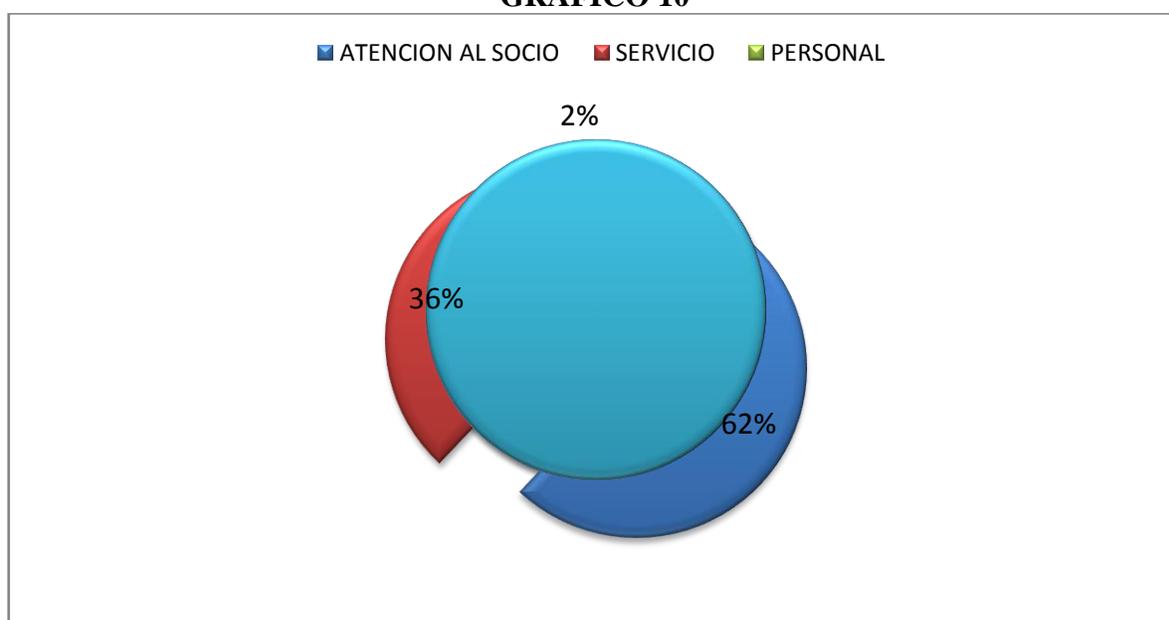
10. ¿Cuáles de estos aspectos tendría que mejorar?

Objetivo: Determinar los diferentes aspectos que el usuario considera que la institución debe mejorar para ofrecer un servicio de calidad.

TABLA 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATENCION AL SOCIO	128	62%
SERVICIO	76	36%
PERSONAL	4	2%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 10



Análisis: Se determinó que el 62% de los usuarios coincidieron que la atención al socio deben de ser mejores; un 28% de los especifica que el servicio debe mejorar; sin embargo el 16% estuvieron de acuerdo que cambiar al personal sería lo más adecuado para mejorar el servicio que ofrece la institución.

Interpretación: Según los aspectos que se tomaron en cuenta; para los usuarios la atención es lo más importante que los empleados deben tomar en cuenta y mejorar la calidad de esta.

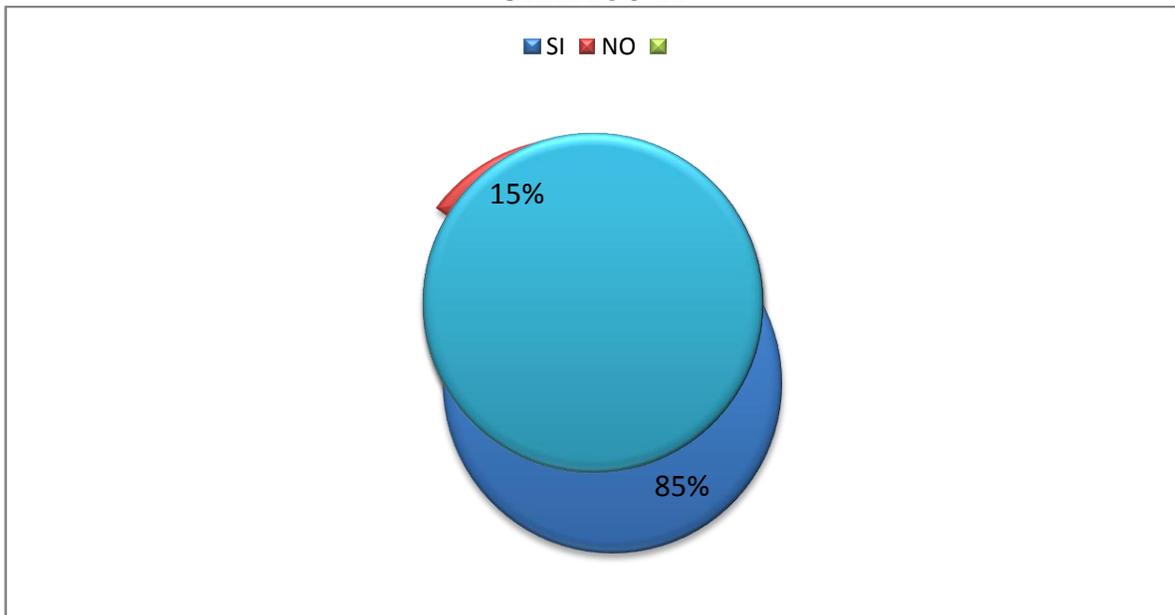
11. ¿Considera usted que la administración es la más adecuada?

Objetivo: Conocer si la administración de la institución es la adecuada.

TABLA 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	177	85%
NO	31	15%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 11



Análisis: De los usuarios encuestados un 85% opinó que la administración de la institución es la más adecuada; mientras que el 15% respondió que no está haciendo administrado adecuadamente.

Interpretación: Según el análisis se considera que se lleva una administración adecuada ya que a pesar de los cambios de personal la institución sigue funcionando normalmente.

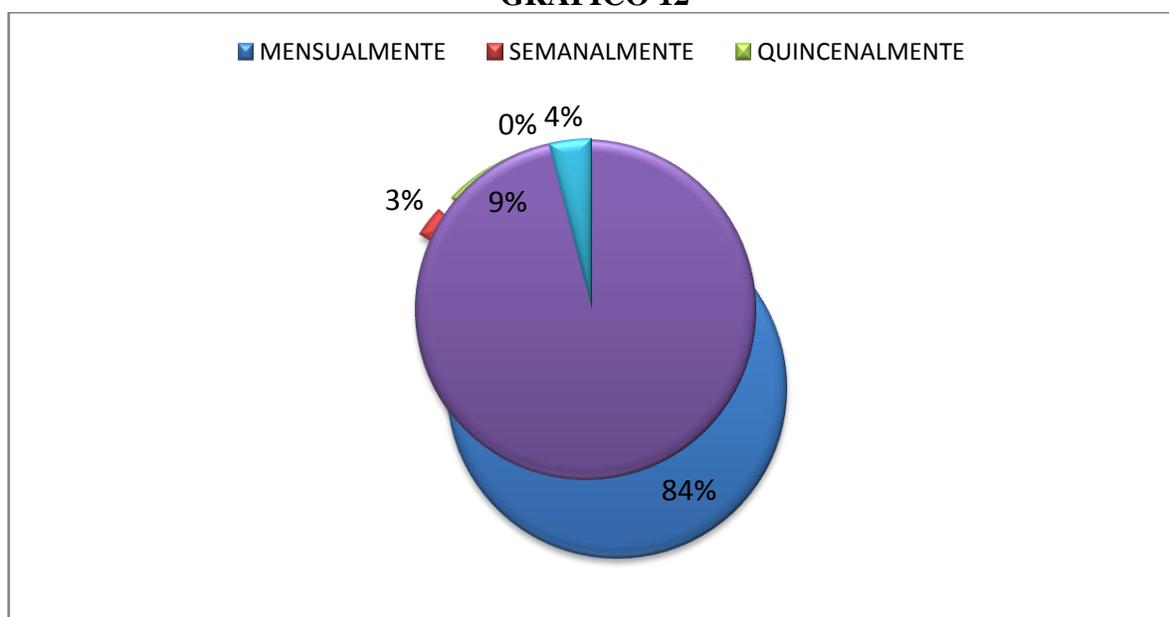
12. ¿Con que frecuencia visita la Institución?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia los usuarios visitan la institución.

TABLA 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	0	0%
SEMANALMENTE	8	3%
QUINCENALMENTE	20	9%
MENSUALMENTE	175	84%
ANUALMENTE	5	4%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 12



Análisis: De los usuarios encuestados un 84% opino que visita la institución mensualmente; mientras que el 9% respondieron que la visita quincenalmente y un 3% de manera semanal.

Interpretación: Se determinó que la mayoría de los usuarios visita mensualmente la institución ya sea para recibir información sobre servicios, recibir remesas o pago de cuotas.

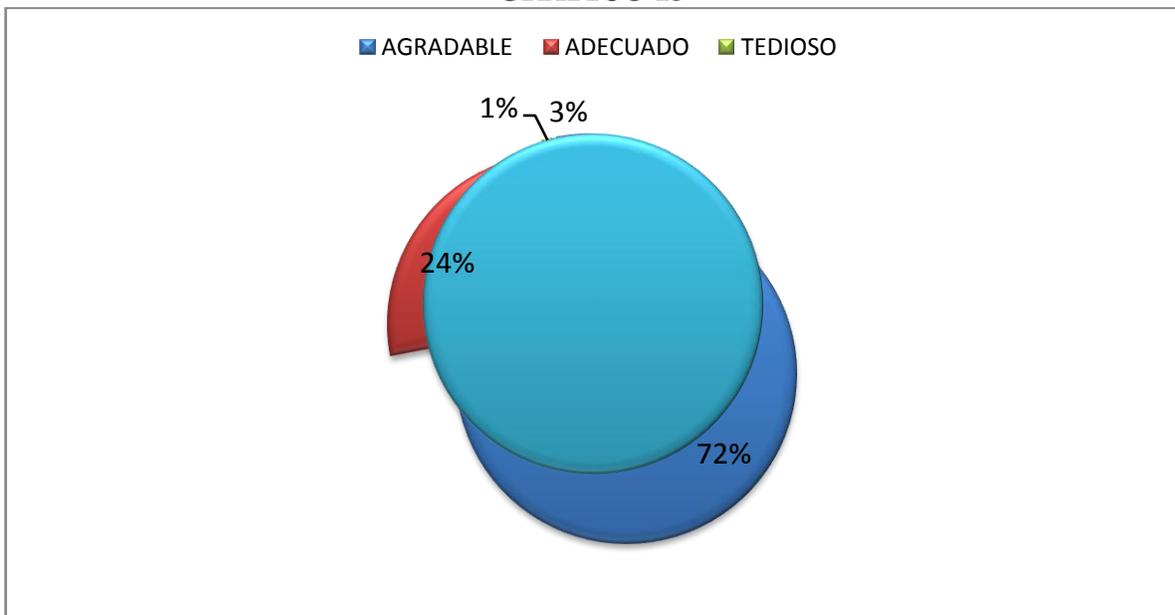
13. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la Institución?

Objetivo: Conocer si el ambiente laboral de la institución es el adecuado.

TABLA 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGRADABLE	150	72%
ADECUADO	50	24%
TEDIOSO	2	1%
OTROS	6	3%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 13



Análisis: De los usuarios encuestados un 24% opino que es adecuado mientras que un 3% opino que son otros los factores que determinan el ambiente laboral; un 72% opino que es agradable; un 1% opino que es tedioso.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que el ambiente laboral de la institución es agradable ya que percibe estabilidad laboral y buena relación entre jefes y subordinados.

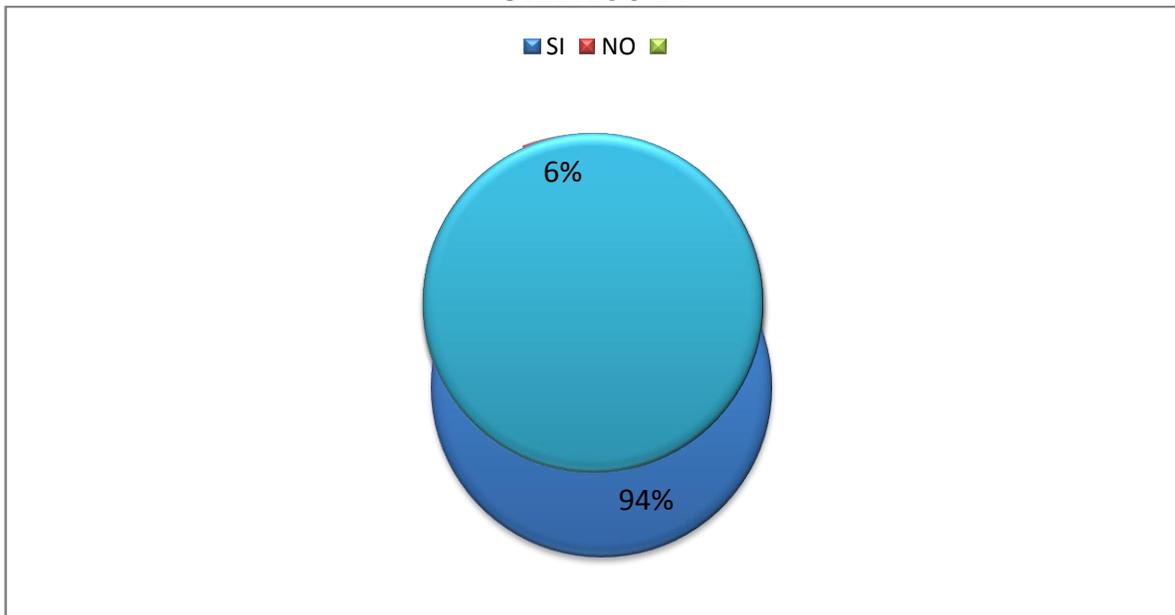
14. ¿Han cubierto con sus expectativas los servicios que le ha brindado la Institución?

Objetivo: Conocer si los servicios que brinda la institución cubren sus expectativas.

TABLA 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	197	94%
NO	11	6%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 14



Análisis: De los usuarios encuestados un 94% opino que los servicios brindados por la institución han cubierto sus expectativas; mientras que el 6% respondieron que no cubre sus expectativas.

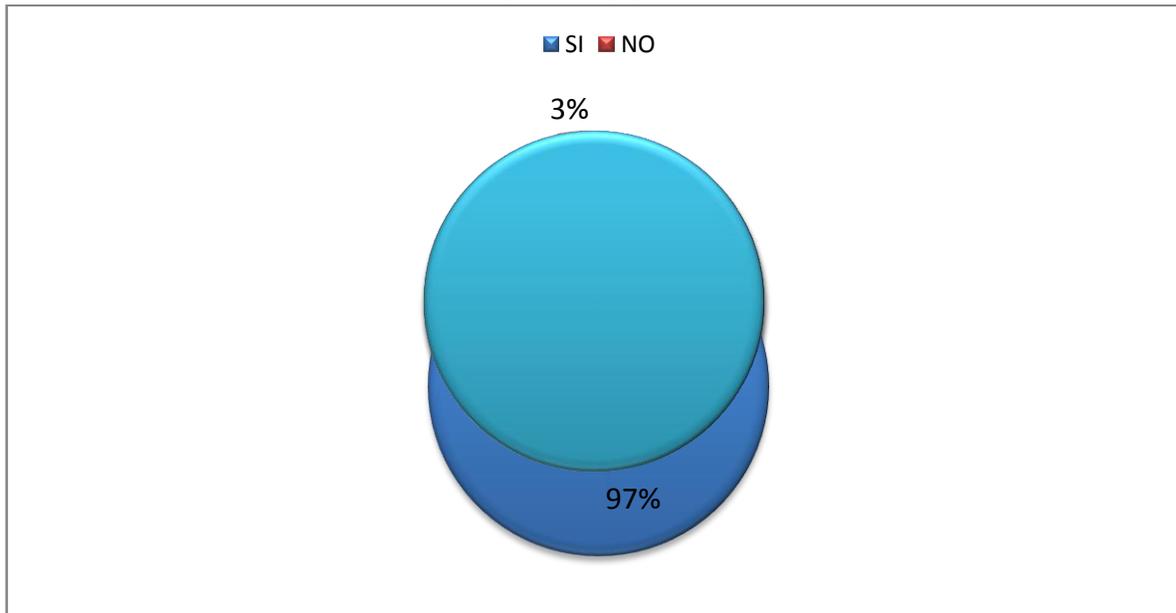
Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que los servicios brindados por la institución cubren las expectativas del usuario y que esperan siempre utilizarlos.

15. ¿Considera que el horario de atención que brinda la Institución es accesible para usted?
Objetivo: Determinar si el usuario se siente satisfecho con el horario que brinda la institución.

TABLA 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	203	97%
NO	5	3%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 15



Análisis: Según el resultado obtenido del grafico anterior, de los 208 usuarios solamente 3% no está de acuerdo con el horario de atención que brindan; mientras que el 97% se siente satisfecho con los horarios de atención que tiene la institución.

Interpretación: Se concluye que la mayor parte de los usuarios están de acuerdo con el horario que ha establecido la institución de lunes a viernes y sábados hasta el mediodía y no tienen ninguna queja o problema por este.

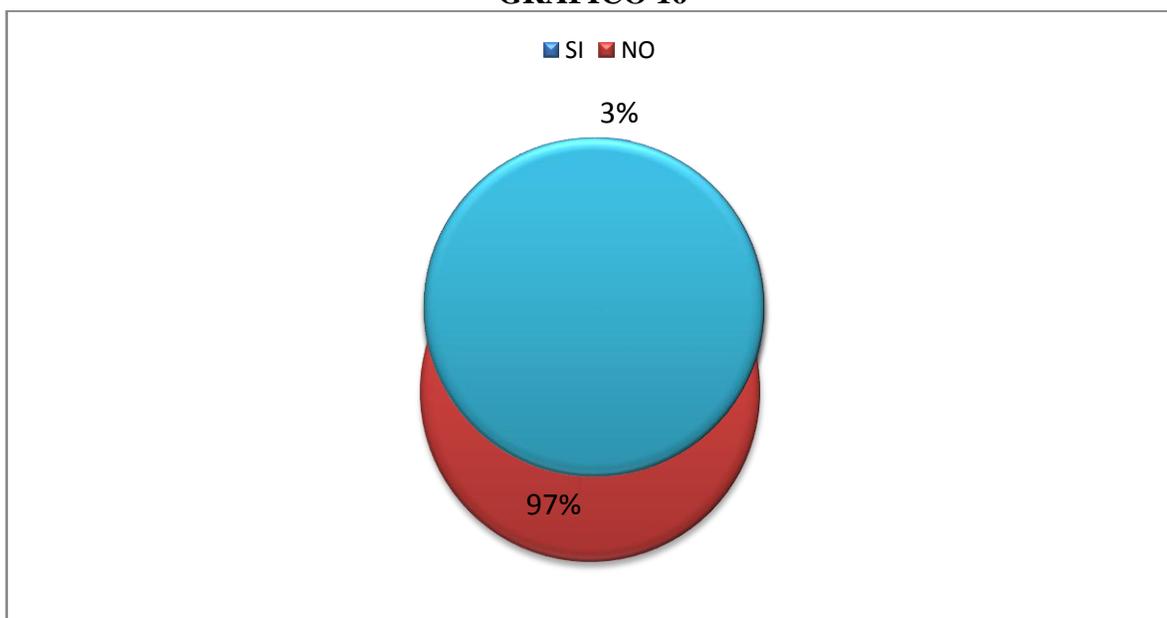
16. Si, su respuesta fue no ¿Le gustaría que la Institución estableciera horarios para su conveniencia?

Objetivo: Determinar si es necesario establecer horarios diferente a los actuales que le permitan al usuario visitar y recibir sin dificultad los servicios que brinda la institución.

TABLA 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	3%
NO	203	97%
TOTAL	208	100%

GRAFICO 16



Análisis: Se determinó que el 3% de los usuarios le gustaría que la institución estableciera horarios accesibles y un 97% opina que se mantenga el horario sin ningún cambio.

Interpretación: Se concluye que a pocos usuarios les gustaría que establecieran horas accesibles para obtener sin dificultad los servicios que brinda la institución.



ANEXO 3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE ACODEZO DE R.L.

1. ¿Cuál es el significado de las siglas ACODEZO de R.L.?
2. ¿En qué año surgió la institución?
3. ¿Cuenta la institución con una directiva o consejo de administración?
4. ¿Actualmente quién es el presidente de la institución?
5. ¿Con cuántas regiones cuenta la institución?
6. ¿Cuánto tiempo tienen de estar funcionando en San Miguel?
7. ¿Cuáles son los beneficios que brindan a los socios?
8. ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos?
9. ¿Cuenta la institución con visión, misión y objetivos?
10. ¿Cuenta la Institución con Manuales Administrativos?
11. ¿Cuántos empleados laboran en la Zona Oriental?
12. ¿Quién es el encargado de Reclutar y Seleccionar al personal?
13. ¿Considera usted necesario que la Institución tenga una persona encargada específicamente a la administración del Recurso Humano?
14. ¿Considera que es necesario que la Institución cuente con las técnicas y herramientas adecuadas para el Reclutamiento y Selección del personal?
15. ¿Qué tipos de necesidades considera usted que tiene la Institución?
16. ¿Qué tipos de problemas considera usted que afronta actualmente la Institución?
17. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que le han asignado?

18. ¿Cómo Gerente siente al personal accesible para realizar su trabajo?
19. ¿Considera usted que el personal desempeña bien su trabajo?
20. ¿Ha recibido capacitaciones para coordinar y trabajar en equipo por parte de la institución?
21. ¿Los instructivos para desempeñar su trabajo son escritos o verbales?
22. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar con ACODEZO de R.L.?
23. ¿Siempre ha laborado en la Zona Oriental?
24. ¿Qué cargo ha desempeñado anteriormente?
25. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar como Gerente de la Zona Oriental?
26. ¿Ha sido fácil adaptarse al ambiente laboral de la Zona Oriental?
27. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha tenido para desempeñarse en su trabajo?
28. ¿Qué tipo de inconvenientes le han surgido en este tiempo de Gerente?
29. ¿Cómo es la administración que tiene la Zona Oriental?
30. ¿Cuáles son los proyectos de la Zona Oriental?

ANEXO 4

RECLUTAMIENTO INTERNO



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

ACODEZO DE R.L

Requiere los servicios de

(NOMBRE DEL PUESTO)

Requisitos:

Edad:

Sexo:

Estudios:

Conocimientos:



Mayor información al correo electrónico www.rrhh_acodezo.com

ANEXO 5
RECLUTAMIENTO EXTERNO

Aviso importante para ti que deseas trabajar



Desea contratar

(NOMBRE DEL PUESTO)

Requisitos:

Edad:

Sexo:

Estudios:

Experiencia:



Se ofrece:

Prestaciones de ley

Beneficios laborales

Excelente clima laboral



Mayor información a los teléfonos

2669-3314 o 2669-1488

*Mayor información al correo electrónico www.rrhh_acodezo.com
ACODEZO de R.L , productos y servicios financieros de calidad*

ANEXO 6

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
TÉCNICA DE RECLUTAMIENTO	TIPO DE PERSONAL
Consulta de los Archivos de Candidatos	Cajeros
Candidatos Presentados por Empleados de la Empresa	Ordenanzas
Carteles o Anuncios en la Portería de la Empresa	Secretarias y ordenanzas
Contactos con Sindicatos y Asociaciones Gremiales	Supervisores
Contactos con Universidades y Escuelas, Entidades Estatales, Directorios Académicos, Centros de Integración Empresa-Escuela para divulgar las Oportunidades ofrecidas por la Empresa.	Ejecutivos de negocios, agentes de mercadotecnia y cajeros
Conferencias y Charlas en Universidades y Escuelas	Ejecutivos de negocios, agentes de mercadotecnia y cajeros
Contactos con otras Empresas que actúan en el mismo Mercado, en términos de Cooperación Mutua.	Jefes de agencia y supervisores
Viajes de Reclutamiento a otras Localidades	Gerentes y Jefes de agencia
Anuncios en Diarios y Revistas	Gerentes, Jefes de Agencia y Supervisores
Agencias de Reclutamiento	Agentes de Mercadotecnia

ANEXO 7

SELECCIÓN EXTERNA	
TECNICA DE SELECCIÓN EXTERNA	TIPO DE PERSONAL
Concepto Global de Selección	Cajeros, Ejecutivos de Negocios, supervisores, Jefes de Agencia, Gerentes

ANEXO 8

TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
METODO DE EVALUACION	TIPO DE PERSONAL
Método de Escala Gráfica	Ejecutivos de Negocios
Método de Elección Forzada	cajeros
Método de Investigación de Campo	jefes de agencia y Supervisores
Método Comparación por Pares	empleados del área de atención al cliente
Escala de Calificación Basada en el Comportamiento	empleados del área de marketing
EVALUACION EN 360°	Gerente, Supervisores, Jefes de Agencia, Ejecutivos de Negocios, Cajeros, Atención al cliente, agentes de mercadotecnia.