

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



“ MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE
LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE
PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.),
UBICADA EN SAN SALVADOR”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

BLANCO QUINTEROS, ELVIA MARÍA DE LOS ÁNGELES

CARTAGENA RIVERA, TELMA EDELMIRA

RIVERA DE LÓPEZ, GUADALUPE ARELY

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2014.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.
Vicerrector: Maestra Ana María Glower de Alvarado.
Vicerrector Administrativo: Maestro Oscar Noé Navarrete.
Secretaria General: Dra. Ana Leticia de Amaya.

FACULDADE DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Roger Armando Arias.
Vicedecano: Lic. Álvaro Calero Rodas.
Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Director de escuela
de Admón. de Empresas: Lic. Luis Eduardo Hernández Herrera.
Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.
Lic. David Mauricio Lima Jaco.
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez. (Docente Asesor)

NOVIEMBRE 2014

SAN SALVADOR

EL SAVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Llegar a coronar esta meta no fue fácil, fue un camino con muchas dificultades, sin duda necesité de personas que fueron tan importantes, entre ellas mi madre a quien agradezco su amor, apoyo, comprensión y consejos, mi hermano que me ayudó en los momentos críticos de las materias, mis amigos y conocidos que fueron parte en este caminar, mi amiga Elsy Murillo le agradezco por haber sido la persona clave que creyó en mí y me dio el impulso para comenzar a estudiar, “sin darte cuenta marcaste huella imborrable en mi vida”. Agradezco a mi equipo de trabajo por la tolerancia y paciencia, a Telma Cartagena y su familia por sus atenciones en cada reunión de trabajo, a los catedráticos que con su aporte y conocimientos me orientaron, en especial agradezco a Dios el creador de todo, reconozco que sin él nada soy, gracias por darme la fuerza en mis momentos de flaqueza cuando pensaba “no poder más”, gracias por la sabiduría y perseverancia, por ser tan fiel en hacer llegar a mi vida a todos y cada uno de los que fueron parte del logro de este anhelo de años que hoy se hace realidad, el cual fue difícil pero no imposible...no me resta más que decir que **“los que confían en el Señor, todas las cosas les ayudan para bien”**... gracias Dios por esta gran bendición!!!! .

María de los Ángeles Blanco.

“Ni tarde, ni temprano, cuando Jehová lo disponga cosecharemos lo que hemos sembrado”; esta frase me hace pensar en el tiempo que ha pasado para lograr mi objetivo, y en las personas que han sido parte de este duro andar, le doy gracias infinitas a Jehová por todas las bendiciones recibidas, por darme fuerza y aliento para continuar a través de las personas que puso en mi camino, le doy un especial agradecimiento a mi hermana Magdalena ya que fue quien me dio el impulso para iniciar este camino, a mi hermana Johanna porque siempre ha estado conmigo en los peores momentos cada vez que estaba a punto de rendirme gracias hermanas porque nunca dejaron de creer en mi sueño y soñarlo conmigo, gracias a mi padre Reimundo Cartagena por su incansable amor e innumerables sacrificios, a mi querido esposo Alex mil gracias por acompañarme en este proceso, por tu esmero y paciencia en las largas noches de desvelos, gracias a ti Evita la bendición más grande que Jehová me ha dado porque tuviste que soportar largas horas sin mi compañía, sin poder entenderlo a tu corta edad y a pesar de ello siempre me regalas tu sonrisa que me llena de ánimo y fuerzas este triunfo es para ti hija, a mis amigas en especial a Hilda que ha sido leal y sincera y a Marielos por su paciencia y apoyo, finalmente gracias a mi familia y suegros por su amor.

Nuestros caminos iniciaron por diferentes puntos y a medida que llegamos a la meta se hicieron uno gracias equipo de trabajo por ser parte de esta alegría- “Un camino difícil nos puede conducir a la meta si no lo abandonamos hasta el final” – y hoy podemos decir lo logramos.

Telma Cartagena.

Agradezco a Dios por estar siempre a mi lado y ayudarme cuando más lo necesité y permitir que lograré esta meta tan importante en mi vida; a mis queridos padres María y Ramiro, por todo el sacrificio que hicieron para ayudarme con todo lo necesario desde que era una niña, por inculcarme el interés a la superación y por educarme para ser una persona de bien, ustedes fueron mi principal motivación para no darme por vencida en los momentos difíciles, este logro se lo dedico principalmente a ustedes, a mis queridos hermanos por vivir este sueño conmigo y ayudarme en lo que estuvo a su alcance, principalmente Angélica y su esposo Lázaro por ayudarme en algo tan importante, a toda mi familia que siempre estuvo pendiente de mí, a mi amado esposo Wilfredo, gracias por tu apoyo incondicional has sido mi consejero, mi amigo y mi paño de lágrimas a lo largo de mi carrera, a todos mis amigos que Dios puso en mi camino que me ayudaron para cumplir mi meta y me desearon siempre lo mejor, finalmente a mi equipo de trabajo por la comprensión mutua, hemos hecho un buen equipo, gracias.

Guadalupe Rivera

Al finalizar este trabajo arduo y lleno de dificultades agradecemos de manera especial y sincera a nuestro docente asesor Lic. Ricardo Rebollo por su apoyo, confianza y participación activa en su desarrollo. Debemos destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia; no cabe duda que su participación ha enriquecido nuestra labor.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.), Y SOBRE BASE TEÓRICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
A. OBJETIVOS	1
1. Objetivo General	1
2. Objetivos específicos.....	1
B. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R. L)	2
1. Antecedentes.....	2
a) Misión	4
b) Visión.....	4
c) Principios de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada:	5
d) Valores de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños, de Responsabilidad Limitada.	5
e) Servicios que presta la Cooperativa	5
f) Dirigencias	6
g) Estructura organizacional de COOPAS de R.L.....	7
2. Marco legal.....	8
C. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
1. Aspectos importantes del talento humano.	13
a) El uso de la gestión del talento humano.	13
2. La gestión del talento humano.....	13
a) Principios fundamentales.	14

3.	Tipos de recursos con los que cuenta toda empresa.	15
4.	Definición de gestión del talento humano.....	15
5.	Objetivos de la gestión del talento humano.....	16
6.	Contexto de la gestión del talento humano	17
7.	Políticas de la administración de recursos humanos	17
a)	Concepto de Política:	17
b)	Clasificación de las políticas.....	18
c)	Definición de políticas de recursos humanos:	19
D.	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	19
1.	Admisión de personas	20
a)	Reclutamiento.....	20
b)	Selección de personal	22
c)	Orientación o Inducción	26
2.	Aplicación de personas	27
a)	Diseño de cargos	27
b)	Evaluación de desempeño	28
3.	Compensación de personas.....	33
a)	Remuneraciones.....	33
d)	Beneficios y servicios	34
4.	Desarrollo de personas.....	35
a)	Objetivos básicos	36
b)	Proceso de entrenamiento	36
c)	Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento:	37
d)	Diseño del programa de entrenamiento:.....	39
5.	Mantenimiento de personas	39
a)	Programa de higiene y seguridad en el trabajo.....	39
b)	Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo.....	39
6.	Monitoreo de personas	40
a)	Base de datos.....	40
b)	Sistemas de información de RH.....	41

E.	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	41
1.	Tipo de Autoridad del Departamento de Personal	41
a)	Autoridad de asesoría o staff.....	42
b)	Autoridad Lineal.....	43
c)	Autoridad funcional.....	43

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L) EN RELACION A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

A.	OBJETIVOS	45
1.	Objetivo general.....	45
2.	Objetivos específicos.....	45
B.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
1.	Método.....	46
a)	Analítico.....	46
b)	Sintético.....	46
2.	Tipo de investigación.....	47
3.	Tipo de diseño	47
4.	Técnicas e instrumentos de información.....	48
a)	Entrevista.....	48
b)	La encuesta.....	48
c)	La observación	49
5.	Fuentes de información	49
a)	Primarias.....	49
b)	Secundarias	50
6.	Ámbito de la información.....	50
7.	Unidades de análisis	50
8.	Determinación del universo y muestra.....	51
a)	Determinación del universo.....	51
b)	Determinación de la muestra.....	51

c) Procesamiento y análisis de datos	51
C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS	71
1. Información general de los empleados	71
a) Análisis del proceso administrativo de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS DE R.L).	72
b) Talento humano:	77
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
1. Conclusiones	79
2. Recomendaciones	81

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).

A. JUSTIFICACIÓN	83
B. FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD	84
D. OBJETIVOS	84
1. Objetivo general	84
2. Objetivos específicos	85
D. DESCRIPCIÓN	85
1. Valores	87
2. Objetivos	88
a) General	88
b) Específicos	88
3. Estructura	88
4. Políticas del área de gestión del talento humano	89
5. Perfil de las personas a desempeñar las actividades del área de gestión de talento humano.	90
a) Descripción de puestos	90
b) Propuesta de perfiles	91

E. DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	95
1. Admisión de personas	95
a) Reclutamiento.....	95
b) Selección de personal	98
c) Inducción	103
d) Flujograma de admisión de personas.....	105
2. Aplicación de Personas	108
a) Descripción de puestos:.....	108
b) Evaluación de desempeño	109
c) Flujograma de evaluación de desempeño.....	110
3. Compensación de personas.....	112
4. Desarrollo de personas.....	112
a) Objetivos.....	113
b) Alcances	113
c) Políticas	113
d) Forma de uso	114
e) Fuentes de financiamiento	115
f) Flujograma de capacitación.....	116
g) Formulario de requerimiento de capacitación:.....	118
5. Mantenimiento de personas	119
6. Monitoreo de personas	121
1. Objetivos.....	130
2. Etapas de la implementación.....	131
3. Recursos necesarios para la implementación	132
4. Cronograma de implementación de la propuesta.....	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS.....	140

RESUMEN

COOPAS de R.L, desde sus inicios ha manejado las actividades relacionadas con el personal de manera empírica sobre cargando de trabajo a otras áreas, la investigación efectuada, dio como resultado la necesidad de un modelo de gestión del talento humano, enfocado a mejorar el desempeño de los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R.L), por tal motivo se establece como objetivos los siguientes:

Proporcionar a COOPAS de R.L, una metodología adecuada que permita una evaluación del desempeño, a través de ello mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes, también proponer un programa de capacitaciones integral, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados, establecer la estructura organizativa del área de gestión de talento humano definiendo su ubicación jerárquica y tipo de autoridad para su funcionamiento eficiente, proponer políticas para el área de gestión del talento humano para dirigir las funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos establecidos.

En el desarrollo de esta investigación se hizo uso de una base teórica que sirvió de precedente para la realización del modelo de gestión. También se utilizó métodos de investigación como el analítico y sintético, además técnicas para recolectar la información que permitieron determinar cómo se ha administrado el talento humano en COOPAS de R.L. estas fueron: la observación directa, entrevista y encuesta, los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios que se pasaron a cada uno de los colaboradores en nuestra presencia para abordar cualquier inquietud y la guía de entrevista que como equipo investigador se le realizó a Glenda Zelada encargada de planillas y quien actualmente realiza las actividades concernientes al personal.

A través del análisis se concluyó:

Que la ausencia de un área específica que se encargue del talento humano en la institución genera un desgaste en las Jefaturas que deben realizar estas funciones, no existe un manual de funciones que le permita al empleado saber qué es lo que se espera de él, ni de bienvenida que sirva como guía de información para el nuevo personal, y de esta manera conocer de los

antecedentes de la organización, no se realiza una adecuada evaluación del desempeño y al no contar con un área de gestión del talento humano que desarrolle los procesos administrativos concernientes al personal, se ve en la necesidad de recurrir a procedimientos que impiden un manejo adecuado del mismo.

Por lo que se recomienda:

la implementación del área de gestión del talento humano que cumpla con las actividades propias de ésta, asignándole los recursos necesarios para el funcionamiento, elaborar un manual de funciones, el cual debe ir acorde a las necesidades de la empresa, proporcionar a los nuevos empleados el manual de bienvenida que para brindar mayor conocimiento de la entidad y de evaluación de desempeño, que sirva para determinar fortalezas y debilidades en la ejecución de las actividades laborales, finalmente se sugiere la creación de un área que se encargue de los procesos administrativos del personal, permitiendo una adecuada planificación de este recurso.

INTRODUCCIÓN

La innovación tecnológica, la globalización económica y el desarrollo en los negocios son términos muy complejos con los que las organizaciones deben desempeñarse y lograr crecimiento en un mercado cambiante y muy competitivo, ante estos el éxito o fracaso de una organización dependen en gran medida de la forma de administrar todos los recursos que posee tanto financieros, tecnológicos y humanos, este último debe ser considerado por las empresas como el más importante, ya que de él depende el manejo eficaz y eficiente de los demás recursos.

En relación a lo anterior nos centramos en la gestión del talento humano el cual se compone de varias funciones o procesos con el propósito del aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin del logro satisfactorio de los objetivos organizacionales; entre dichos procesos encontramos selección y reclutamiento de personal que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño, programas de Salud y seguridad ocupacional y programas de remuneración justa, equitativa y competitiva entre otros.

Con estas premisas se desarrolla este trabajo estudiando a detalle cada una de las funciones y su aplicación en las organizaciones tomando como referencia la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS DE R.L.).

en vista que la empresa objeto de estudio, carece de una unidad que se encargue de planificar, organizar y verificar la eficiencia de los diferentes procesos relacionados con la administración del recurso humano se desarrolla el tema denominado "MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R, L.), UBICADA EN EL ÁREA DE SAN SALVADOR",.

Este documento está compuesto por tres capítulos, que se detallan de la siguiente manera.

Capítulo I: su contenido principal es el marco teórico, en el que se desarrolla una síntesis de los conceptos generales sobre las funciones básicas y actividades fundamentales de la gestión de talento humano, sus objetivos y los diferentes subsistemas que la integran, además se hace una breve descripción de la historia, políticas, valores, misión, visión, entre otros aspectos importantes de COOPAS DE R.L.

Capítulo II: contiene el diagnóstico de la situación actual que tiene la empresa en cuanto a la gestión del talento humano y el análisis de resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recopilación de datos como son la entrevista y la encuesta a colaboradores de COOPAS DE R.L., que sirven de base para la propuesta que se maneja en el capítulo siguiente.

Capítulo III: contiene la propuesta denominada “Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la asociación cooperativa de profesionales salvadoreños de responsabilidad limitada (COOPAS de R, L.), ubicada en el área de San Salvador”, que incluye misión, visión y objetivos, así como su ubicación dentro del organigrama general y los aspectos importantes respecto al reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación del personal.

Además se presenta un cronograma de actividades con el cual se pretende llevar un orden en las mismas y un presupuesto el cual se ha estimado conforme a los probables gastos a realizar.

Finalmente el informe contiene las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que complementan la información del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.), Y SOBRE BASE TEÓRICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Definir una base sólida de información teórica que sirva de guía para el desarrollo del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R.L.) ubicada en San Salvador.

2. Objetivos específicos

- a) Describir qué es la gestión del talento humano y los objetivos que persigue para el beneficio de las organizaciones y los empleados.
- b) Detallar los procesos de la gestión del talento humano.
- c) Proporcionar la base legal general del país, que se relacionan con la administración del personal.

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R. L)

1. Antecedentes¹.

En el año de 1970 un grupo de hombres visionarios profesionales de las ciencias agrícolas unen fuerzas para encaminar sus ideales de ahí surge la conformación de una organización cooperativa que respondería a las necesidades de todos los sus asociados. Es así como 11 hombres conforman la primera asamblea general de asociados, quienes deciden aportar ¢10.00 colones cada uno para comenzar a operar, acordando definir una cuota mensual de aportación de ¢ 10.00 , siendo el capital social de ese entonces de ¢ 110.00 colones y así empezó sus labores concediendo pequeños créditos.

Se da inicio también a préstamos, cuyo destino fue para la producción agropecuaria, con recursos financieros obtenidos a través de un financiamiento que le aprobó la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, a su Cooperativa.

En esta época todas las operaciones se reconocían en forma manual; se usaban tarjetas para el control de pago de los créditos, de los ahorros y sus respectivos intereses, se registraban personalmente anotando los datos en una máquina de escribir.

El 23 de febrero de 1973, se realiza la Asamblea General de asociados en el local de la Administración de Bienestar Campesino (ABC), lo que hoy es Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador, con el objetivo de modificar el tipo de membresía. En dicha asamblea participaron 45 asociados, cuyo punto principal fue la apertura del vínculo de asociados. Es decir que de ser cooperativa exclusiva de profesionales agropecuarios, pasó a ser cooperativa para todo tipo de profesionales. Con 34 votos a favor y 11 en contra, se acordó denominarla: **Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada**, el cual pasó a ser abreviada “**COOPAS de R. L.**”.

¹ Los datos que se presentan fueron obtenidos de la página web “www.coopas.com.sv”

En 1977 COOPAS de R. L. logra su primer punto de equilibrio; en 1978 fue el primer año que la cooperativa logró resultados de ligera utilidad. En 1979 inicia el conflicto armado en El Salvador, el cual tuvo más fuerza en el año 1980 hasta el año 1984, esto vino a poner en crisis a todas las empresas pequeñas, medianas y grandes obligándolas a cerrar sus operaciones, COOPAS de R. L. tomó medidas urgentes de supervivencia como:

- Reducir el número de empleados de la Cooperativa de 8 a 3,
- Eliminación de todo tipo de gasto considerado innecesario.

En 1987 se reforman los estatutos que estaban vigentes desde 1973, a fin de actualizarlos a la nueva realidad. Dando comienzo a una nueva etapa cimentada, en que COOPAS de R.L. tendría que ser sostenible únicamente con recursos propios, fomentando los ahorros y depósitos de los asociados con tasas de interés más alta que la que pagaban los bancos.

Es hasta el año 1994 que se implementó el primer sistema informático, facilitando la agilidad en la atención de sus asociados(as) y la toma de decisiones.

Estos cambios propiciaron que se incrementara sus opciones, generando así, un crecimiento en sus activos en el periodo de los años 1996 - 1998, además se compró el terreno en donde posteriormente se realizó la construcción de las oficinas que actualmente se tienen, esta compra se llevó a cabo con fondos propios y en el 2004 se realiza la gestión y adquisición de un nuevo sistema Informático con tecnología avanzada, diseñado exclusivamente para el resguardo y agilización de las operaciones.

Al año 2014, cuenta con más de 11,6 millones de dólares en activos y un capital social de \$ 2.397,000.00, con un aproximado de 4,452 asociados y una fuerza laboral de 52 empleados.

Ubicación del centro financiero y sucursales.



a) Misión

“Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales que proporcione servicios financieros y beneficios en las mejores condiciones con eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros asociados; aplicando los principios cooperativos y valores universales.”

b) Visión

“Llegar a ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales, auto sostenible, ofreciendo productos y servicios innovadores y de alta calidad, que satisfagan las necesidades económicas, sociales y culturales de nuestros asociados.”

c) Principios de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada:

Principios cooperativos:

1. Membresía abierta y voluntaria.
2. Control democrático de los miembros.
3. Participación económica de los miembros.
4. Autonomía e independencia.

d) Valores de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños, de Responsabilidad Limitada.

- Innovación.
- Servicio.
- Eficiencia.
- Responsabilidad
- Confianza
- Trabajo en equipo.

e) Servicios que presta la Cooperativa

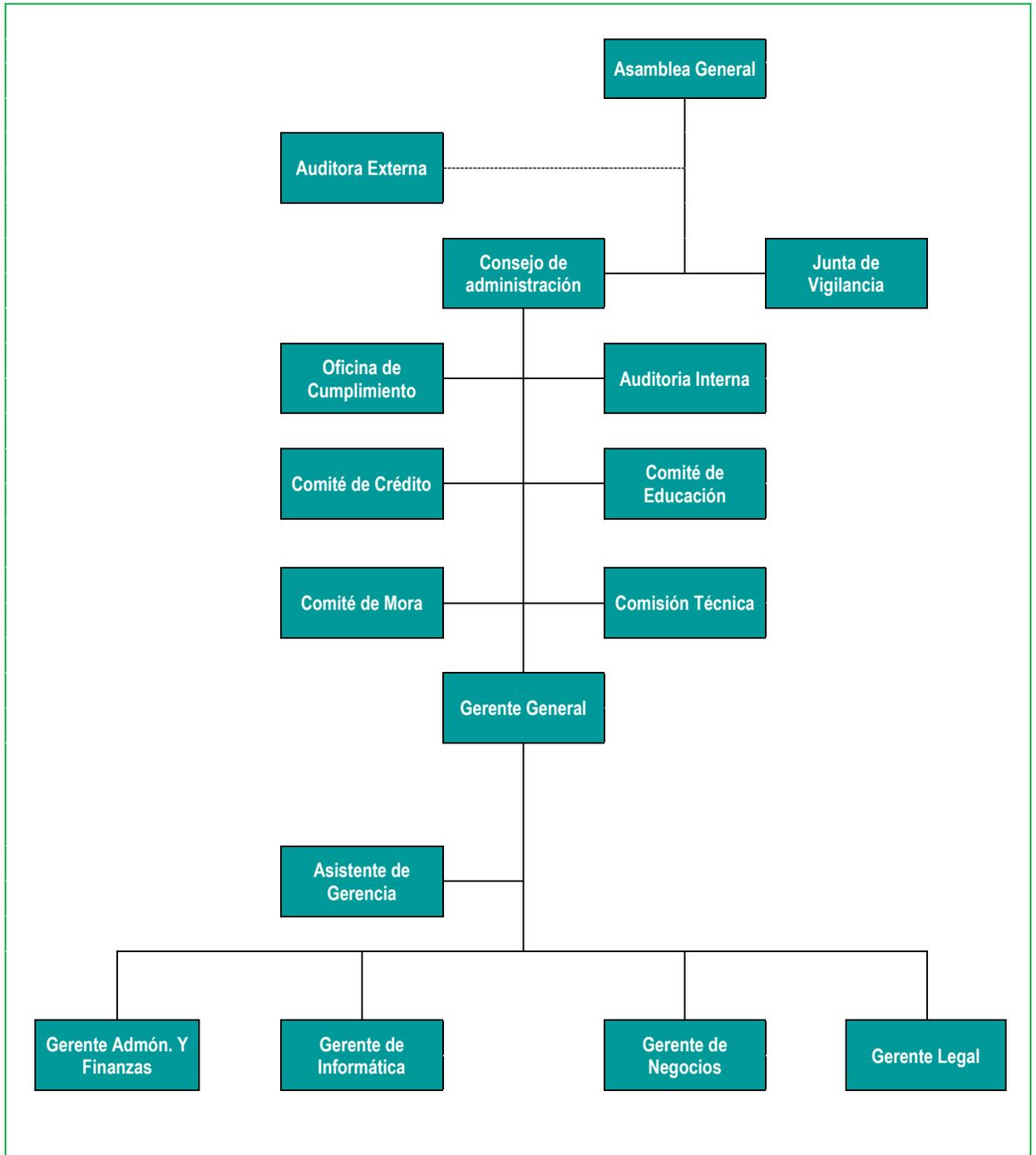
Ahorros	Créditos	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro programado • Ahorro a la vista 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito solidario • Crédito hipotecario • Crédito gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Depósitos a plazo fijo • Aportaciones

f) Dirigencias

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
Presidente	Lic. Oscar Fredy Martínez López
Vicepresidente	Lic. Fernando Medrano Guevara
Secretaría	Licda. Sonia Margarita Contreras de Rivera
Tesorera	Licda. Jacqueline Eneyda Flores Saavedra
Vocal	Licda. Ana Evelyn Monge Paredes
1er Suplente	Lic. José Antonio Rivera Cordero
2do Suplente	Licda. Elsy Yesenia Castillo Villacorta
3er Suplente	Lic. Víctor Manuel Quintanilla Arévalo
JUNTA DE VIGILANCIA	
Presidente	Licda. Ana Elvia Lara de Martínez
Secretaría	Licda. Carmen Rosario García de Ruano
Vocal	Lic. Jesús Moran Palma
1er Suplente	Licda. Ana Antonia Flores Flores
2do Suplente	Licda. María Elena Romero de Turcios
COMITÉ DE EDUCACIÓN	
Presidente	Lic. José Luis Santos Martínez
Secretario	Arq. Luis Eduardo Serrano Ramos
Vocal	Lic. Jorge Alberto Martínez
1er Suplente	Licda. Claudia Carolina Morales
COMITÉ DE CRÉDITOS	
Presidente	Lic. Jorge Alberto Alfaro
Secretario	Lic. Juan Antonio Escobar Pineda
Vocal	Licda. Mabel Cristina Rivas de Callejas
1er Suplente	Licda. Margarita Elizabeth Pérez de González
2do Suplente	Lic. Juan Carlos Hernández
COMITÉ DE MORA	
Presidente	Lic. Julio Cesar Pineda Guerra
Vocal	Lic. Oscar Girón Ulloa

Cuadro actualizado, proporcionado por COOPAS de R.L

g) Estructura organizacional de COOPAS de R.L.



Proporcionado por la Cooperativa.

2. Marco legal.

A continuación se presentan los principales artículos de las leyes aplicadas en las empresas salvadoreñas referentes a la administración de personal.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Algunos artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Constitución, se tiene los siguientes:

Art. 9.- Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

CÓDIGO DE TRABAJO

DISPOSICIONES GENERALES

Esta es la ley secundaria más importante en los aspectos de relaciones laborales patrono y trabajador, y de las cuales se hacen las referencias siguientes:

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

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

- a) las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) las relaciones de trabajo entre el Estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Art. 17.-El Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél 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 éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

Art. 20.-Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

Art. 269.- El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

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

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. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto y participación de utilidades.

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

Art. 122.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y 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.

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. 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 VACACIÓN 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. 180.- Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

DE LOS DÍAS DE ASUETO

Art. 191.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra a) del Art. 142. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

Art. 192.- Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

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.

C. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Aspectos importantes del talento humano.

“Es necesario saber, integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las empresas. Un talento es siempre un tipo especial de persona que debe poseer algún diferencial competitivo que la valore, este incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual”:²

- a) Conocimiento.
- b) Habilidad.
- c) Juicio.
- d) Actitud.

a) El uso de la gestión del talento humano.

El término, gestión del talento significa diversas cosas en distintas organizaciones. Para algunas es gerenciar a individuos de alto valor o muy capaces, mientras que para otras, es como se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

2. La gestión del talento humano.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo que de ahora en adelante se utilizará el término talento humano.

² Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009.

“La gestión del talento es un proceso que surgió en los años de 1990 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados. Las organizaciones que lo han puesto en práctica solucionan el problema de la retención de empleados”³

“El término de gestión del talento humano fue usado por primera vez por David Watkins de Softscape. Se puede decir en aspectos generales que esta se refiere al proceso que incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene al recurso humano ya existente.

La gestión del talento humano procura atraer colaboradores altamente calificados a trabajar en la organización a la vez ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo.”⁴

a) Principios fundamentales.

Las personas son vistas como:

- i. Seres dotados de personalidad propia, de diferentes destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- ii. Generadoras de los recursos organizacionales, inteligentes, creativos, que aprenden y crean valor para la organización.
- iii. Socias de la organización, invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, tiempo, riesgos, entre otros; estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito.

La gestión del talento también es conocida como gestión del capital humano, sistema de información del recurso humano o sistemas de gestión de recursos humanos o módulos de recursos humanos, esta se relaciona con las cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

³<http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/>

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento.

3. Tipos de recursos con los que cuenta toda empresa.

Para lograr sus objetivos la empresa requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- a) Materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- b) Técnicos: bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- c) Humano (capital humano): es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:
 - i. Talento humano: no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.
 - ii. Contexto: es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan.

4. Definición de gestión del talento humano.

Según algunos autores existen distintos conceptos sobre gestión de talento humano o administración de recurso humano.

- a) IDALBERTO CHIAVENATO citado anteriormente, define la gestión del talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

- b) ESLAVA ARNAO, EDGAR (2004), afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.
- c) SERRANO, ALEXIS (2007), la administración de recursos humanos se define de la siguiente manera: “Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas la acciones necesarias, que permitan obtener, formar desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: las personas, a fin de lograr una capacidad distintiva para éstas”.⁵

Considerando las definiciones antes mencionadas se puede decir que, la gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La gestión del talento busca destacar, retener incluso atraer a aquellas personas con un alto potencial, dentro de su puesto de trabajo.

5. Objetivos de la gestión del talento humano.

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción del talento en el trabajo.
- c) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- d) Establecer políticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable.
- e) Proporcionar competitividad a la organización.

⁵ Serrano, Alexis. Administración de Personas. 1ª Edición. El Salvador .2007. Página 6

6. Contexto de la gestión del talento humano⁶

Existe una relación, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, por otra parte las organizaciones directa e irremediamente de las personas para operar y producir bienes y servicios.

Objetivos que persiguen las personas y las organizaciones:



Elaborado por grupo investigador

En la actualidad, en el juego intereses, se prefiere la solución ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

7. Políticas de la administración de recursos humanos

a) Concepto de Política:

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

⁶<http://modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com/>

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

b) Clasificación de las políticas

i. Por su alcance

- Generales: regulan situaciones de carácter general para toda la organización.
- Específica: regulan situaciones particulares en cada área administrativa.

ii. Por su formalidad

- Formales: cuando están debidamente escritas en un manual
- Informales: cuando se aplican algunas actividades o prácticas por costumbre, de forma verbal.

iii. Por su contenido y área de aplicación

- De producción: regulan todo lo que tiene que ver con los lineamientos de seguridad e higiene, calidad, procesos productivos, entre otras.
- Finanzas: regula las acciones por tomar en el manejo de los fondos, formulación de presupuestos, registros contables, pago a proveedores, límites de crédito y otras.
- De informática: dirigidas a regular el manejo de los equipos informáticos, adquisición de software y hardware, redes de conexión, adquisiciones, mantenimientos, contraseña de usuarios y otros.
- Mercadeo: comprenden lineamientos en cuanto a políticas de ventas, promociones, publicidad, productos, precios, canales de distribución y otros.
- De administración de personas: diseñadas para regular todo el proceso administrativo del recurso humano⁷

⁷Serrano, Alexis. Op.Cit. Pág.58 y 59

c) .Definición de políticas de recursos humanos:

Para Idalberto Chiavenato, las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se realicen de acuerdo a los objetivos deseados .

Según Alexis Serrano: las políticas de recursos humanos, 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 decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización .

Otro concepto es: “las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Son reglas establecidas para dirigir funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados”⁸.

En base a lo anterior se puede decir que: las políticas de recursos humanos son una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la empresa con sus empleados las cuales se desprenden del plan estratégico general.

D. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (SEGÚN IDALBERTO IDALBERTO CHIAVENATO)

Según Idalberto Chiavenato citado anteriormente, la Gestión de talento Humano de una organización debe realizar una serie de actividades para la administración eficiente; cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal, de las cuales se detallan continuación:

⁸<http://www.monografias.com/trabajos69/administracion-recursos-humanos-pnp/administracion-recursos-humanos-pnp2.shtml>



Procesos de administración de la gestión del Talento Humano (Idalberto Chiavenato)

1. Admisión de personas

La admisión en la organización representa el proceso mediante el cual se debe iniciar la gestión del talento humano, este consta de tres etapas importantes: reclutamiento, selección e inducción.

El proceso comienza al detectar la necesidad de personal capacitado para ocupar un puesto determinado, es decir, la vacante; lo que genera una requisición de personal.

a) Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos, se dividen en dos.

Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. Se lleva a cabo a

través de oferta de ascensos (cargos más elevados, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo:

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • VENTAJAS • Aprovecha mejor el potencial humano de la organización • Motiva el desarrollo profesional incentiva la permanencia de los empleados no requiere socialización organizacional el costo financiero es mejor • DESVENTAJAS • Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas favorece la rutina mantiene y conserva la cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • VENTAJAS • Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas • Enriquece el patrimonio humano • Aumenta el capital intelectual • Renueva la cultura organizacional • DESVENTAJAS • Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización • Reduce la fidelidad de los empleados • Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales • Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno

Elaborado por grupo investigador.

Las descripciones de puesto constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

i. El objetivo del reclutamiento :

Es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), para escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

ii. Proceso de reclutamiento:

Por lo general este proceso lleva a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna sobre las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- Métodos de reclutamiento por aplicar.

b) Selección de personal

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento y expansión. Tanto el reclutamiento como la selección de personas forman parte de un mismo proceso (introducción de nuevos elementos humanos en la organización). Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, la selección es por el contrario una actividad de elección, clasificación y decisión, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de las empresas.

La selección debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación por lo cual se hace necesario el análisis de puestos, en el que se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas; proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del mismo.

i. Actividades del análisis de puestos

- Obtener información sobre las actividades que se desempeñen e indicar cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- Reunir información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura, en este punto se incluiría un detalle referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias entre otros.
- Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo. Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).
- Recopilar información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.
- Contexto del Puesto. En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.
- Requisitos de Personal. Por lo general se obtiene un detalle de los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionadas con el mismo; educación, capacitación, experiencia laboral, así como los atributos personales aptitudes, características físicas, personalidad e intereses que se requieren.

El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

ii. Selección:

Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes

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 solicitante comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento.

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.

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.

Pasó 3: entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad que tenga el solicitante con respecto al puesto. El entrevistador 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 permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y estos la obtiene sobre la organización.

Pasó 4: verificación de datos y referencias

Los especialistas en personal recurren a la confirmación de los datos proporcionado por el solicitante, 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.

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. Este es 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 capas, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

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.

Pasó 8: decisión de contratar

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

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.

c) Orientación o Inducción

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre la historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, etc.

Esta tiene como propósito facilitar el ajuste del nuevo personal a la organización tanto formal como informalmente.

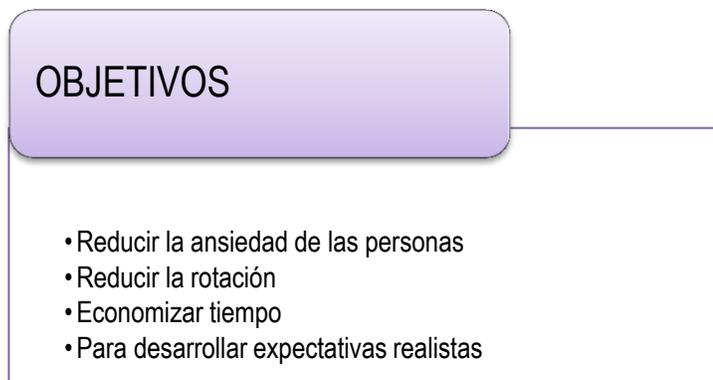
De una manera formal: la empresa desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso este necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una forma informal: el colaborador es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

En la inducción también se debe proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos, por lo que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben cumplir para poder aspirar a los aumentos salariales.

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se

dé al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro, con ánimos de trabajar.

La orientación o inducción de las personas cumple varios propósitos: busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo. El programa de orientación busca alcanzar los siguientes objetivos:



2. Aplicación de personas

a) Diseño de cargos

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Su diseño significa definir cuatro condiciones básicas:

- i. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- ii. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- iii. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.

- iv. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Modelo de diseño de cargos:

El diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. Existen tres clasificaciones:

Modelo clásico o tradicional: pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

Modelo humanístico: también se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El modelo humanista sustituyó el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

Modelo situacional o contingente: representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

b) Evaluación de desempeño

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- i. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- ii. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.

- iii. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

La evaluación de desempeño: es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace al logro de los objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, depende de innumerables factores condicionantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo, a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades, capacidades y de la percepción del papel que se debe desempeñar.

- iv. Principales factores que afectan el desempeño en el cargo:



v. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Recompensas: proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Realimentación: permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Percepción: posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- Debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- Hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo, se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado, quienes deben estar de acuerdo en que esta trae algún beneficio para la organización y para el empleado.
- Se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

vi. Los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa- castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

vii. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación se examina cada una de estas alternativas.

- Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. El empleado puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades, fortalezas, las oportunidades y las fragilidades y mejorar resultados personales.
- El gerente: le corresponde la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas

organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

- El evaluado y evaluador: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.
- Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.
- Evaluación de 360°: recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En ella participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. Este modelo es más rico porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.
- Evaluación hacia arriba: permite que el equipo evalúe cómo proporciono el gerente los medios y recursos para alcanzar los objetivos y como se podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Además promueve negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales.
- Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o

indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

3. Compensación de personas

a) Remuneraciones

Administración de salarios: es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, es necesario establecer dos formas de equilibrio.

- i. Equilibrio interno: coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. este exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Es necesario la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.
- ii. Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, exige una estructura salarial compatible con el mercado y se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial como parte de su política de RH, para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal.

c) Compensaciones:

Las compensaciones se pueden clasificar en:

- i. La compensación financiera puede ser directa e indirecta.
 - La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones.
El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a la hora trabajada.
 - La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas y adicionales. La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

d) Beneficios y servicios

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general es un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal.

Clases de beneficio sociales

- En cuanto a la exigibilidad legal:

Estos son exigidos por la legislación laboral o de seguridad social.

Beneficios espontáneos: no son exigidos por la ley son concebidos por mera liberalidad de las empresas, se denominan beneficios marginales o beneficios voluntarios, incluyen: bonificaciones, restaurantes o cafeterías, transporte, seguro de vida colectivo, préstamo a los empleados, asistencia medico hospitalaria y complementación de jubilación.

- En cuanto a la naturaleza:

Beneficios monetarios: beneficios concebidos en dinero.

Beneficios no monetarios: beneficios no financieros: servicios, ventajas o facilidades para los usuarios.

- En cuanto a los objetivos: los planes de beneficios se pueden clasificar en recreativos y supletorios.

Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre.

Planes supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades en las instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida, incluyen: transporte, restaurante, estacionamiento privado, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados, agencia bancaria en el sitio de trabajo, entre otras.

4. Desarrollo de personas

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces.

Consiste en el establecimiento de planes de capacitación, adiestramiento, actualización, especialización y perfeccionamiento del colaborador, a través de cursos, seminarios, o talleres, con la finalidad de motivarlos e incrementar y mejorar su conocimiento, habilidades y destrezas con el objeto de incrementar la productividad empresarial.

Las empresas deben considerar a los colaboradores como el recurso más valioso e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal.

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. El objetivo principal de esta función, es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo para mejorar los niveles de productividad del personal y la eficacia en el desarrollo de las labores.

a) Objetivos básicos

- i. Incrementar el nivel de conocimientos teóricos – prácticos, corrigiendo y mejorando el rendimiento funcional y comportamiento personal en el desempeño de las responsabilidades. Motivar a los empleados a tener actitudes tendientes al cambio de su comportamiento funcional.
- ii. Lograr la polifuncionalidad de los colaboradores ubicados en los niveles medios e inferiores y servir como base para la promoción o ascenso del personal.

b) Proceso de entrenamiento

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- i. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- ii. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- iii. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- iv. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

c) Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento:

Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, algunos de los métodos utilizados para el diagnóstico son:

i. El inventario de necesidades de entrenamiento se puede realizar en tres niveles de análisis:

- Análisis organizacional: a partir del diagnóstico de la organización, verificar aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.
- Análisis de los recursos humanos: a partir del perfil de las personas, determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Análisis de la estructura de cargos: a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
- Análisis del entrenamiento: a partir de los objetivos y metas, que se deberán utilizar con criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

ii. Indicadores de necesidades de entrenamiento

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen indicadores que señalan necesidades futuras (a priori) y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori).

Indicadores a priori son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción del número de empleados

- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Sustituciones o movimiento de personal
- Premios, licencias y vacaciones de personal
- Cambios en los programas de trabajo o producción
- Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

iii. Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aun, como:

- Problemas de producción
 - Baja calidad de producción
 - Baja productividad
 - Averías frecuentes en equipos e instalaciones
 - Comunicaciones deficientes
 - Elevado número de accidentes de trabajo
 - Exceso de errores y desperdicios
 - Mal aprovechamiento del espacio disponible
- Problemas de personal:
 - Relaciones deficientes entre el personal
 - Número excesivo de quejas
 - Mala atención al cliente
 - Comunicación deficiente
 - Poco interés en el trabajo
 - Falta de cooperación
 - Errores en la ejecución de órdenes.

d) Diseño del programa de entrenamiento:

Después de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado el cual debe contener los siguientes componentes básicos.

- i. A quién debe entrenarse.
- ii. Cómo debe entrenarse
- iii. En qué debe entrenarse
- iv. Quién debe entrenarlo
- v. Dónde y cuándo

5. Mantenimiento de personas

a) Programa de higiene y seguridad en el trabajo.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física, mental y de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

- i. Ambiente físico de trabajo, que implica:
- ii. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:
- iii. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

Salud ocupacional: se puede definir como la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

b) Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo

Los costos y beneficios del programa de H&S deben ser monitoreados por los especialistas en RH, gerentes y sobre todo, contar con la participación de todos los empleados. Además, el

programa se debe evaluar utilizando criterios como mejoramiento del desempeño del cargo, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedad y disminución de las acciones disciplinarias.

6. Monitoreo de personas

Significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar.

Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización.

Se pueden enfocar de manera tradicional cuando siguen el paradigma de la teoría X, en un esquema de control externo y rígido, a través de un código de disciplina severa que impone restricciones y limitaciones en un sistema centralizado. Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones.

Por el contrario, los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque moderno en la medida que siguen el paradigma de la teoría Y en un esquema de autocontrol y flexibilidad y exige disciplina por consenso dando plena autoridad y responsabilidad, es un sistema totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en los equipos de trabajo.

El monitoreo requiere de los siguientes elementos:

a) Base de datos

En todo momento, los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de RH analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral, sus características y necesidades.

b) Sistemas de información de RH

El sistema de información de RH es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de RH esta computarizada.

E. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Con el paso del tiempo las empresas que han tenido éxito crecen y crean su departamento de personal el cual se va especializando.

Para Agustín Reyes Ponce, la composición y disposición de un departamento de personal de una empresa debe ir de acuerdo a su magnitud, ya sea pequeña, mediana o grande.

La administración de personal es una de las funciones básicas, en importancia y nivel, igual a la de producción, ventas, finanzas, entre otros.

El departamento de personal ocupa el nivel asesor, este no tiene autoridad para hacer que se ejecuten las normas y procedimientos, solamente sugiere, y programa actividades a los departamentos de línea y obtenida la aprobación de los jefes, sirve de guía u orientación para su adecuado cumplimiento.

1. Tipo de Autoridad del Departamento de Personal

El concepto de autoridad se puede definir como: “El derecho que se le confiere a una persona dentro de una organización, para tomar decisiones en el momento necesario y que favorezcan el logro de los objetivos encomendados”⁹.

⁹ Serrano, Alexis. Op.Cit. Pág.27

Para Gary Dessler, “la autoridad es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes”. En la administración, normalmente se distingue la autoridad de línea y la autoridad del staff.

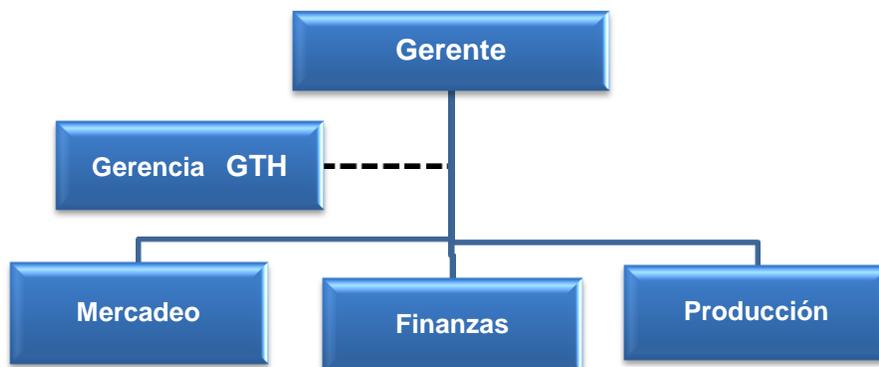
Considerando los conceptos antes citados, se puede decir que la autoridad es la facultad que se asigna de manera formal a una persona para la toma de decisiones en una organización con el objetivo de buscar siempre el éxito colectivo en la empresa.

Existen diferentes tipos de autoridad, los cuales son:

a) Autoridad de asesoría o staff

La asesoría o staff es la facultad que se le asigna a un gerente o persona para aconsejar, recomendar y sugerir a otros, pero sin poder tomar ningún tipo de decisión, el departamento de personal está vinculado a la presidencia de la organización, todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por dicha área requieren el aval de la presidencia para ser ejecutadas.

Ejemplo de su estructura organizacional de autoridad staff:

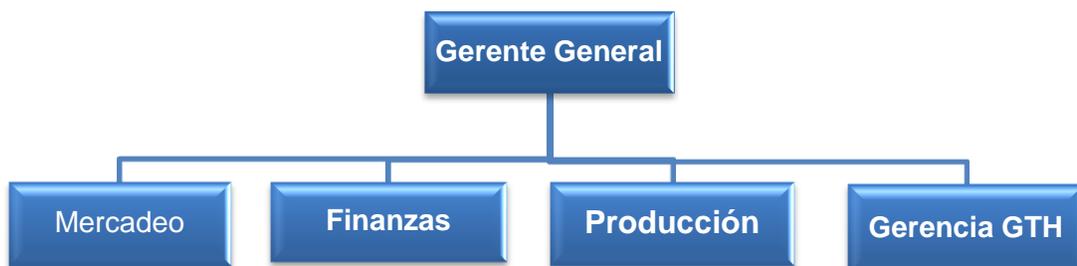


b) Autoridad Lineal

Es aquella que se le confiere a un gerente para que decida qué hacer con los diferentes recursos asignados en un periodo determinado, siempre que se orienten al logro de los objetivos planteados en su plan de trabajo.

El tipo de autoridad que ejerce el gerente de personas dentro de su gerencia es lineal, porque se le ha conferido la capacidad de actuar conforme a un plan de trabajo previamente aprobado por el gerente general.

Ejemplo de su estructura organizacional de autoridad lineal:



c) Autoridad funcional

Es la facultad que se le asigna a un gerente o persona para que resuelva un problema en un periodo estipulado en otra área y en coordinación con las personas que allí laboran, mientras dure el proyecto, el gerente a cargo de resolver el problema tendrá autoridad funcional.

Al ubicar la gerencia de personas en un nivel de sección y dependiendo de cualquier otra gerencia que no sea la gerencia general, su liderazgo es nulo y está confinada a actividades menos estratégicas¹⁰.

Ejemplo de su estructura organizacional de autoridad funcional:



¹⁰ Serrano Alexis. Op.Cit. Págs. 26 a 28

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L) EN RELACION A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Ejecutar una investigación de campo que permita determinar la situación laboral de los empleados de COOPAS de R. L, en relación a la gestión del talento humano.

2. Objetivos específicos

- a) Conocer si la empresa cuenta con procedimientos y herramientas necesarias para la efectiva administración del personal.
- b) Conocer cómo se llevan a cabo actualmente los diferentes procesos y trámites del personal y qué área los realiza.
- c) Determinar la necesidad de creación de un área de gestión de talento humano que contribuya a optimizar las relaciones empleado-patrono en COOPAS de R.L.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para la realización de la investigación se utilizaron métodos y técnicas que permitieron desarrollar de manera adecuada el estudio, estos se presentan a continuación.

1. Método.

En la investigación se utilizó el método científico, el cual se define de acuerdo a Sampieri como un proceso destinado a explicar fenómenos (problemas observables), establecer relaciones entre los hechos (hipótesis), siguiendo sistemáticamente una serie de pasos; los cuales permiten llegar hacia un objetivo (solución del problema).

a) Analítico.

Para la investigación se empleó el Método Analítico, el cual permite la segregación de las partes para estudiar la relación entre ellas. El método se aplicará estudiando por separado los diferentes aspectos de cómo se lleva actualmente la administración de personal en la Asociación y la relación que existe entre ellos.

b) Sintético.

El método sintético, “es aquel que procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revisadas son integradas por la síntesis (entiéndase todos los datos, hechos o elementos que intervienen en un fenómeno), definiendo qué relación tienen entre sí y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo. Este método lleva, por ende, de las causas a los efectos y de los principios a las conclusiones”¹¹.

¹¹<http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

Este se aplicó debido a que permite relacionar y analizar los hechos que afectan para que se genere el problema en estudio y para desarrollar un análisis que lleve a la elaboración de la propuesta solución.

2. Tipo de investigación

Existen diversos tipos de investigación como son: exploratoria, descriptiva y correlacional el cual se trata en la medición de dos variables (causa y efecto).

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Únicamente recoge información sobre los conceptos o las variables, pero su objetivo no es describir como se relacionan”¹².

La investigación se realizó utilizando el tipo de estudio descriptivo, ya que se recolectó información bibliográfica sobre la gestión del talento humano y concerniente a la situación laboral de los empleados de COOPAS, de R. L lo que servirá de base para desarrollar la propuesta del modelo.

3. Tipo de diseño

El diseño de la investigación indica los parámetros de actuación para alcanzar los objetivos principales del estudio.

La investigación se llevó acabo utilizando el tipo no experimental, debido a que solo se realizó una observación del fenómeno en cuestión para después realizar un análisis del mismo.

¹² Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. 2010. Pag.80

4. Técnicas e instrumentos de información

La técnica es la aplicación de un método, por medio de un conjunto de procedimientos, para recolectar, ordenar y estructurar datos en la investigación.

Las técnicas aplicadas en la investigación son las siguientes: entrevista, encuesta y observación.

a) Entrevista

Es el procedimiento metodológico-técnico que consiste en interrogar a las personas sobre el tema. Este puede ser mediante una guía (estructura o no estructurada), dependiendo de la circunstancia, la formalidad requerida o el tipo de persona que se entrevistará.

Se entrevistó a la encargada actual de planilla, ya que es la única persona que aparte de sus funciones operativas como es pago de planilla y deducciones de ley, le han sido asignadas otras de manera empírica, como es organizar algún evento de integración de personal, y también se entrevistó a la Gerente operativa (entrevista realizada de manera informal), para obtener información específica de la asociación.

Para ejecutar la entrevista se empleó una guía de preguntas estructuradas y no estructuradas de acuerdo a las necesidades que surgieron en el proceso. (Ver anexo 1)

b) La encuesta

Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Se encuestó a los empleados, tanto del centro financiero como de sus sucursales, tomando como referencia el número total de empleados.

Se aplicó como instrumento de medición el cuestionario de preguntas, que se consideraron adecuadas y de acuerdo a los indicadores establecidos en la Operacionalización de hipótesis para obtener la información deseada. (Ver anexo 2.)

La recolección de datos se llevó a cabo por el equipo investigador, la logística consistió en llevar impresos los cuestionarios y se entregaron personalmente a cada colaborador con el objetivo de aclarar las inquietudes concernientes al cuestionario.

c) La observación

Se tomó la observación como método porque permite obtener información directa y confiable sobre el fenómeno a investigar, en este caso, sobre la forma en que se lleva a cabo actualmente la administración de personal en la asociación. Entre los instrumentos que se utilizaron con esta técnica fueron libretas de apuntes, computadora personal portátil (laptop) y cámara fotográfica.

Mediante el uso de la técnica se pretendió visualizar cómo son atendidos los diferentes requerimientos y necesidades del personal al no contar con un departamento específico que se encargue de ello.

5. Fuentes de información

a) Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, también es conocida como información de primera mano.

La información primaria se obtuvo de las tres siguientes fuentes: gerente general, encargada de planilla y demás colaboradores de la asociación.

b) Secundarias

Estas ofrecen información externa de la empresa.

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación son las siguientes: libros sobre la administración de personal y el talento humano, así como de metodología de investigación, trabajos de investigación de grado universitario, páginas electrónicas, y otras fuentes relacionadas al tema.

6. Ámbito de la información

La investigación se realizó en el centro financiero de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada. (COOPAS DE R.L) ubicada en el municipio de San Salvador y sus sucursales.

7. Unidades de análisis

Estas se clasifican por el sujeto y unidades de estudio de acuerdo a lo siguiente:

SUJETO DE ESTUDIO	UNIDADES DE ESTUDIO
Asociación Cooperativa Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada(COOPAS de R.L)	Ejecutivos de COOPAS de R.L
	Colaboradores de la asociación

8. Determinación del universo y muestra

a) Determinación del universo

El Universo o población está formada por todas las unidades de análisis que se quiere estudiar y que podrían ser observados en conjunto o de manera individual.

El universo de estudio está formado por los empleados del centro financiero, ejecutivos y jefes de COOPAS de R.L, y sus sucursales.

b) Determinación de la muestra

La muestra es el subconjunto de casos o individuos de una población. El objetivo primordial de las muestras es inferir propiedades, comportamientos, entre otras cuestiones, de la totalidad de la población y por ello deben ser representativas de la misma.

Para efectos de nuestro estudio se realizó un censo el cual consiste en la toma de la totalidad de la población de empleados que conforman la Asociación Cooperativa, (52 personas) esto con el fin de obtener representatividad y credibilidad de la investigación.

c) Procesamiento y análisis de datos

Los datos recolectados mediante el proceso de investigación (encuesta), se obtuvieron con apoyo de un software electrónico, llamado Microsoft Excel, por medio del cual se desarrolló un estadístico de los porcentajes que corresponden a cada pregunta realizada, así como la elaboración de sus respectivos gráficos para la representación esquemática de los mismos.

Desarrollar la investigación denominada "Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales

Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS DE R.L), tiene como objetivo: “Conocer la percepción de los colaboradores hacia la forma de cómo se realizan actividades de administración de personal en la Asociación”.

I. DATOS GENERALES

Objetivo: determinar cuál es el género que prevalece en los empleados de la asociación cooperativa.

Cuadro N° 1

a) SEXO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
FEMENINO	28	54%
MASCULINO	24	46%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 1



Interpretación de datos:

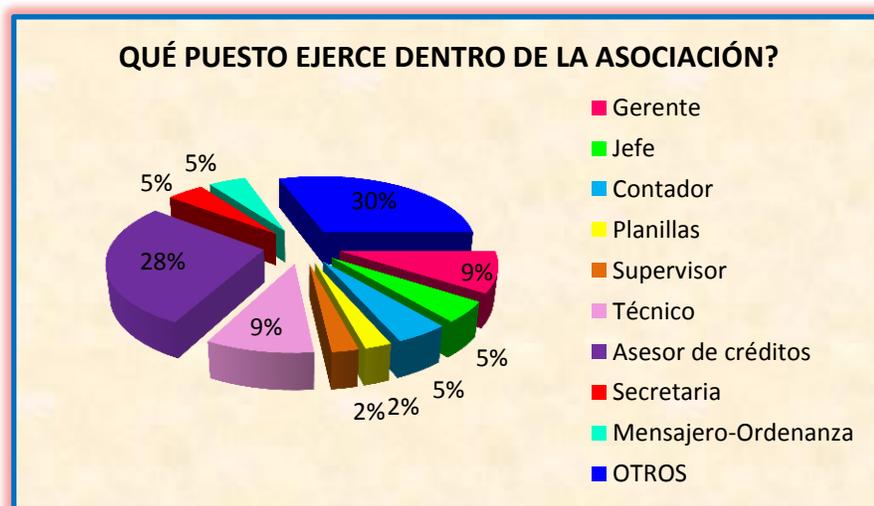
De la población de empleados que conforman COOPAS, de R. L, el sexo femenino es más representativo ya que el mayor porcentaje de los encuestados son mujeres y el resto hombres.

Objetivo: conocer que unidad demanda mayor número de empleados.

Cuadro N° 2

b) ¿Qué puesto ejerce dentro de la Asociación?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Gerente	5	9%
Jefe	2	5%
Contador	2	5%
Planillas	1	2%
Supervisor	1	2%
Técnico	5	9%
Asesor de Créditos	15	28%
Secretaria	2	5%
Mensajero-Ordenanza	2	5%
Otros	16	30%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 2



Interpretación de datos:

Por ser una asociación de ahorro y crédito la empresa necesita personal enfocado a las funciones relacionadas con créditos y captación de fondos, es por ello que el porcentaje más alto de empleados desempeña esa labor.

Objetivo: determinar la estabilidad que tienen los empleados dentro de la Asociación, de acuerdo al número de años laborados.

Cuadro N° 3

c) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1-3 años	24	45%
4-7 años	12	23%
8-11 años	4	8%
12-15 años	5	10%
Más de 15 años	5	10%
No especificó	1	2%
Menos del año	1	2%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 3



Interpretación de datos:

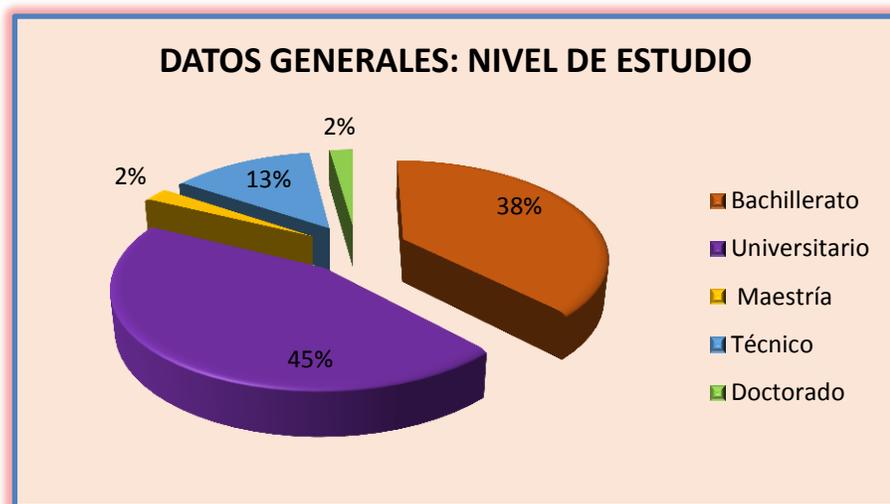
COOPAS de R.L, ha venido realizando reestructuración de sus funciones y de su personal, por ese motivo en el estudio realizado se observa que la mayoría de colaboradores tienen pocos años de laborar en la organización.

Objetivo: percibir el nivel de estudios, que COOPAS de R.L, requiere principalmente, en sus colaboradores.

Cuadro N° 4

d) ¿Qué nivel de estudios posee?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Bachillerato	20	38%
Universitario	23	45%
Maestría	1	2%
Técnico	7	13%
Doctorado	1	2%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 4



Interpretación de datos:

El nivel académico del personal de COOPAS de R.L no se ve limitado solamente a los que poseen estudios superiores, aunque la mayoría tienen una carrera universitaria una buena parte no la posee, debido a que ellos requieren personal con experiencia en el ramo, obtenida en otros trabajos o durante el tiempo laborado en la Asociación.

II. DATOS DE CONTENIDO

Pregunta N. 1

Objetivo: determinar el interés de la Asociación en comunicar la misión y visión a sus colaboradores, para el logro de sus objetivos.

Cuadro N° 5

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	45	87%
NO	7	13%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 5



Interpretación de datos:

Es claro que COOPAS de R.L ha mostrado interés porque su personal conozca la misión y visión, que como organización tienen, ya que están conscientes que la clave del éxito es que todos estén enfocados en obtener el objetivo común de generar utilidades y estabilidad en el mercado.

Pregunta N. 2

Objetivo: conocer la percepción que tienen los empleados, del área que ejerce las funciones de administración de personal.

Cuadro N° 6

2. ¿Sabe qué Área desempeña actualmente las funciones de Administración de Personal en la empresa?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	36	70%
NO	16	30%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 6



Interpretación de datos:

Aunque no hay un departamento de personal específico, la mayoría de los colaboradores conoce quien desempeña cada actividad y donde acudir cuando requiere de alguna de ellas. Sin embargo el estudio muestra que una buena parte todavía desconoce quien lleva a cabo estas funciones, siendo esas debilidades las que se persigue mejorar con la implementación de un modelo de gestión del talento humano.

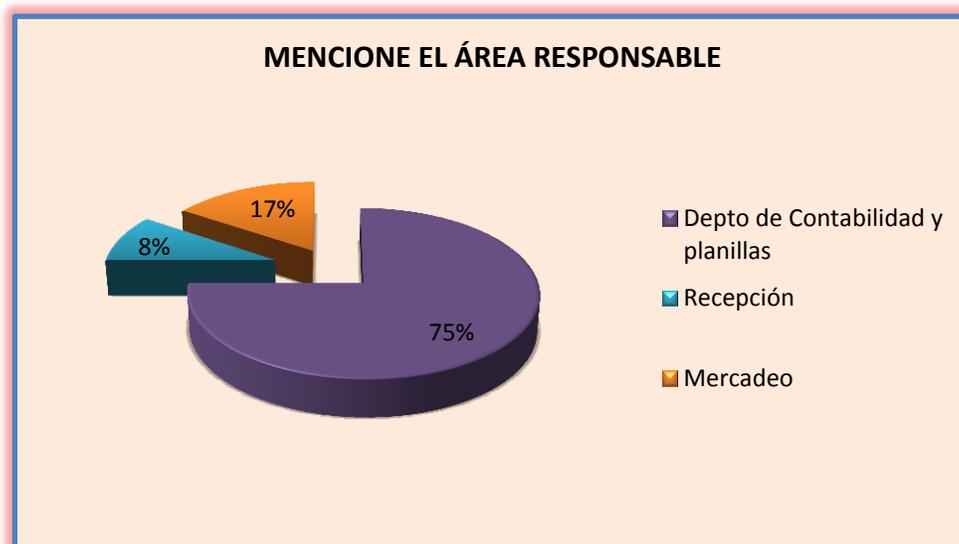
Pregunta N. 2.1

Objetivo: conocer si el empleado sabe a qué área dirigirse cuando requiere de alguna de las actividades relacionadas al talento humano.

Cuadro N° 7

Si su respuesta es afirmativa mencione el área responsable.	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Departamento de Contabilidad y Planillas	27	75%
Recepción	3	8%
Mercadeo	6	17%
TOTAL	36	100%

Grafico N° 7



Interpretación de datos:

En los resultados arrojados por la encuesta se visualiza que la mayoría de colaboradores reconoce como el área ejecutora de las actividades de talento humano al departamento de contabilidad, lo que deja en evidencia la necesidad de la creación de un departamento de gestión del talento humano que se enfoque en estas.

Pregunta N. 3

Objetivo: conocer cuál es la perspectiva de los empleados en cuanto a los beneficios de la creación de un área de gestión de talento humano dentro de la Asociación.

Cuadro N° 8

3. ¿Según su opinión, la organización del Departamento de Personal traería beneficios para los empleados y la administración?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	40	77%
NO	0	0%
Posiblemente	12	23%
TOTAL	52	100%

Gráfico N° 8



Interpretación de datos:

Los colaboradores de la organización muestran aceptación a la idea de crear un área de gestión del talento humano ya que consideran que este traerá beneficios para ellos, debido que las funciones se desarrollarán en un área específica, esto permitirá la realización de actividades que beneficien al crecimiento de la organización y bienestar de su personal.

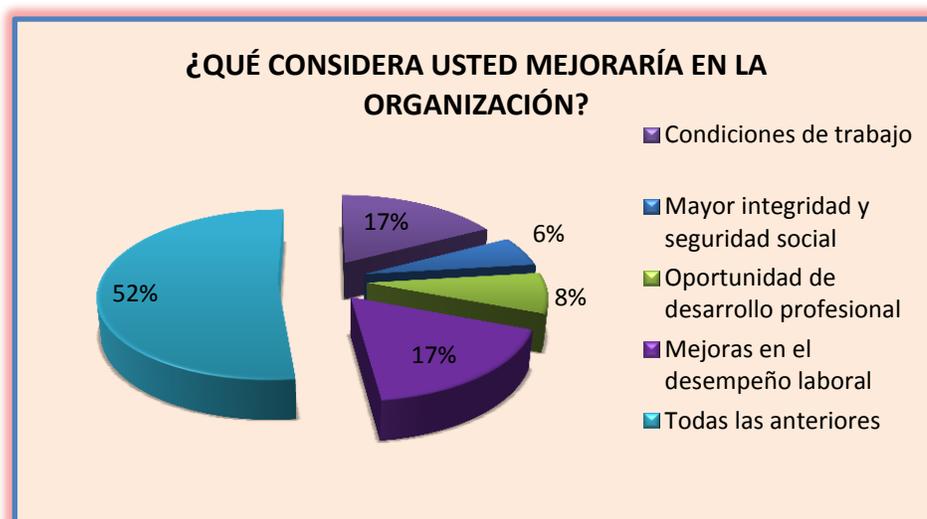
Pregunta N. 4

Objetivo: conocer los beneficios que los empleados consideran traería la creación del área de gestión de talento humano.

Cuadro N° 9

4. En base a la creación de un área de gestión de talento humano ¿Qué considera usted mejoraría en la organización?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Condiciones de trabajo	9	17%
Mayor integridad y seguridad social	3	6%
Oportunidad de desarrollo profesional	4	8%
Mejoras en el desempeño laboral	9	17%
Todas las anteriores	27	52%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 9



Interpretación de datos:

Los sujetos de estudio muestran aceptación por la implementación del área de gestión del talento humano ya que al preguntarles sobre los beneficios que este traería en su mayoría consideran que hay más de uno en específico, esta es una muestra más que el personal ve positiva la idea de creación del área.

Pregunta N. 5

Objetivo: determinar si los empleados en el momento de ser contratados recibieron una inducción adecuada.

Cuadro N° 10

5. Una vez que ingresó a la empresa ¿recibió algún tipo de inducción?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	31	60%
NO	21	40%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 10



Interpretación de datos:

En esta interrogante observamos que hay opiniones contradictorias en los resultados, lo que indica que no todo el personal recibió en su momento inducción, esto deja claro que a la ausencia de un área de gestión del talento humano no se desarrollan las actividades bajo un control determinado, afectando así el desempeño inicial que el empleado tiene en sus funciones laborales.

Pregunta N. 5.1

Objetivo: verificar con los empleados qué área se encargó de dirigir el proceso de inducción en el tiempo de su contratación.

Cuadro N° 11

En caso de ser afirmativa su respuesta, indique qué Área se encargó de dirigir el proceso de inducción:	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
Encargado del área	7	23%
Compañero/a	5	16%
Planillas	4	13%
Jefe	10	32%
Informática	5	16%
TOTAL	31	100%

Grafico N° 11



Interpretación de datos:

De las personas que contestaron positivo en su mayoría, manifestaron que la inducción la recibieron de su jefe inmediato, otro porcentaje significativo el encargado del área al que pertenecen a consecuencia de la falta del área de gestión del talento humano pues esta es una función propia de la misma.

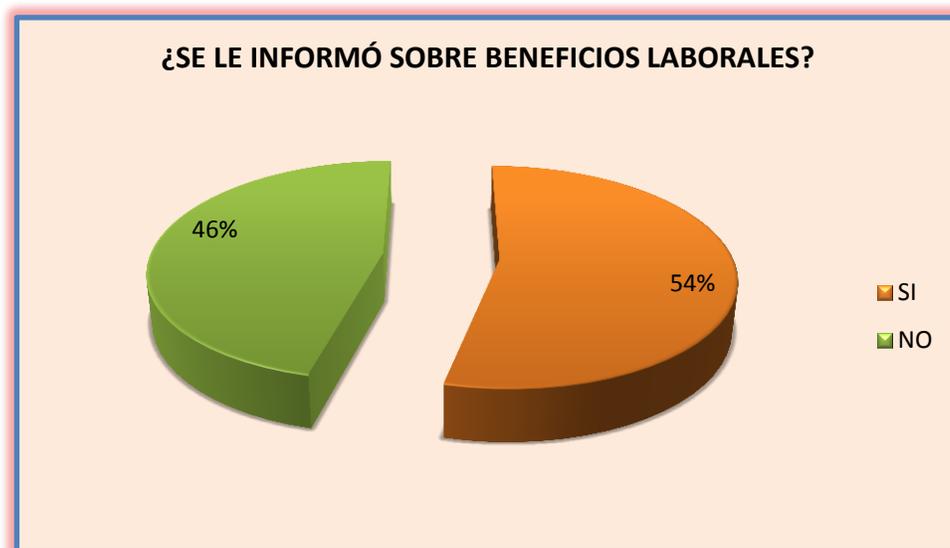
Pregunta 6.

Objetivo: verificar si la empresa brinda información sobre los beneficios que presta a sus empleados.

Cuadro N° 12

6. ¿Se le informó sobre beneficios laborales que iba a percibir una vez iniciadas sus labores?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	28	54%
NO	24	46%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 12



Interpretación de datos:

En las empresas es necesario que los empleados conozcan los beneficios que tendrán; para que ello sea una motivación al desempeño de los mismos, se percibe que la empresa en estudio ha comprendido esta necesidad pero no se ha ejecutado de manera eficiente, debido a que un porcentaje de los encuestados manifiesta desconocerlos.

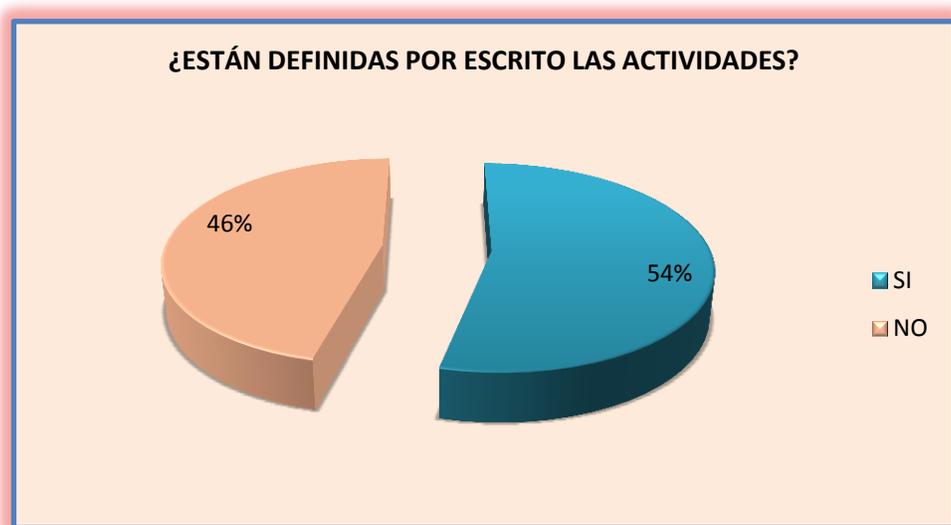
Pregunta 7.

Objetivo: saber si la Asociación otorga por escrito cada una de las actividades que corresponden al puesto de los colaboradores.

Cuadro N°13

7. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
NO	28	54%
SI	24	46%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 13



Interpretación de datos:

Para que las actividades laborales sean realizadas eficaz y eficientemente por los empleados es necesario que estos las tengan definidas y por escrito para que les sirvan de referencia, evitando así la asignación de tareas que no corresponden y afectando de esta manera su desempeño. COOPAS, de R.L debe dar mayor enfoque a este punto debido que no se ha ejecutado en su totalidad.

Pregunta N.8

Objetivo: determinar si la empresa demuestra interés de evaluar correctamente el desempeño laboral de sus colaboradores.

Cuadro N° 14

8. ¿La empresa evalúa el desempeño laboral del personal?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	21	40%
NO	6	12%
ALGUNAS VECES	25	48%
TOTAL	52	100%

Grafico N°14



Interpretación de datos:

En esta interrogante los resultados a simple vista muestran la necesidad de un área de gestión del talento humano, porque esta actividad se realiza de manera empírica, no existe un período establecido para ejecutarla, esto deja claro que la ausencia de la mismo provoca que el empleado no se sienta comprometido de cumplir eficazmente su trabajo.

Pregunta N.9

Objetivo: conocer si la empresa realmente proporciona prestaciones adicionales a la ley a sus empleados.

Cuadro N° 15

9. ¿La empresa les proporciona prestaciones adicionales a las de la ley?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	44	84%
NO	4	8%
ALGUNAS VECES	4	8%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 15



Interpretación de datos:

La consecuencia que algunos empleados desconozcan que la empresa les está proporcionando prestaciones adicionales a la ley, es siempre a raíz de que no se ha orientado de manera correcta cuando se realizó la inducción, probablemente es el personal nuevo que aún no ha gozado de estos, o en el peor de los casos, empleados antiguos que no hacen diferencian entre ambos.

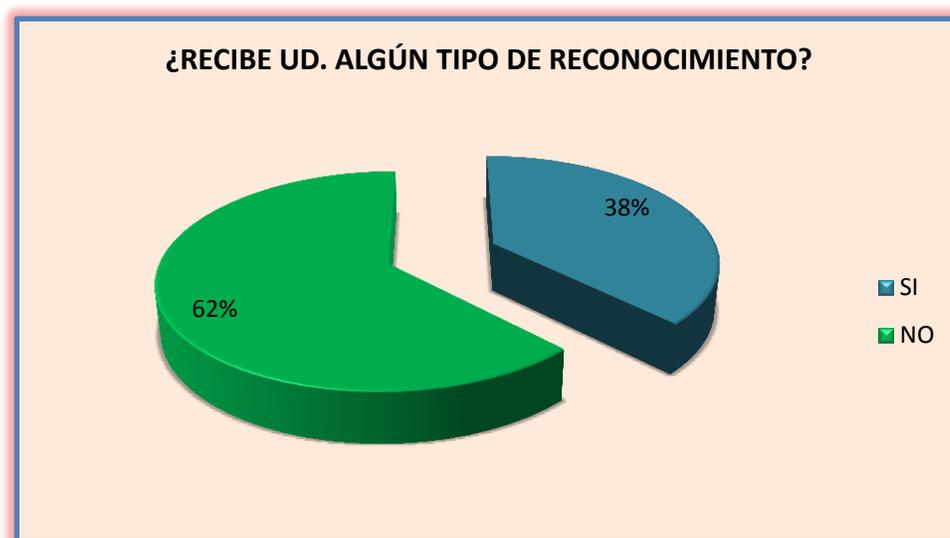
Pregunta N.10

Objetivo: conocer en qué medida la empresa otorga reconocimientos que motiven a mejorar el desempeño de los empleados.

Cuadro N° 16

10. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento (monetarios o de estima) que lo motive a mejorar su desempeño dentro de la empresa?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	20	38%
NO	32	62%
TOTAL	52	100%

Grafico N°16



Interpretación de datos:

Aunque parezca redundante, el resultado de esta pregunta nos muestra que a pesar que la empresa ofrece a sus empleados beneficios adicionales a la ley, no ha sabido informar adecuadamente a sus colaboradores a manera que ellos sienta el beneficio de trabajar en COOPAS de R.L.

Pregunta 11

Objetivo: conocer si se tiene un plan de desarrollo que permita la retención del talento humano dentro de la Asociación.

Cuadro N° 17

11. ¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	21	41%
NO	31	59%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 17



Interpretación de datos:

Se observa que el personal muestra desmotivación, debido a que no están satisfechos con lo que la empresa les ofrece y no tienen expectativas de crecimiento dentro de ella, esto hace necesario que COOPAS de R.L, se enfoque en este tema para mejorar el desempeño de sus empleados.

Pregunta N.12

Objetivo: determinar si la empresa ha desarrollado un reglamento interno que le permita mantener una cultura organizacional de acuerdo de sus políticas.

Cuadro N° 18

12. ¿Existe en la empresa un Reglamento Interno de Trabajo?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	17	33%
NO	35	67%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 18



Interpretación de datos:

Es evidente la necesidad para la Cooperativa mantener comunicación formal con todos sus empleados, ya que aunque existe un código interno que los rige la mayor parte de los encuestados manifiesta desconocerlo.

Pregunta N.13

Objetivo: conocer qué expectativa tienen los empleados sobre la existencia de un reglamento interno de trabajo y como este contribuye a mejorar las relaciones patrono-empleado.

Cuadro N° 19

13. ¿Según su opinión, la existencia de un Reglamento Interno de Trabajo contribuye a mejorar las relaciones empleado-patrono?	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
SI	43	83%
NO	9	17%
TOTAL	52	100%

Grafico N° 19



Interpretación de datos:

A pesar que la mayoría desconoce la existencia del reglamento interno, tienen interés por el mismo y consideran que ayudaría a mejorar la relación con el patrono, este crearía certeza de cumplimiento y daría mayor seguridad al momento de desarrollar las funciones.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS.

Desarrollar la investigación y tabular los resultados permitió que se generara un análisis objetivo que sirvió de parámetro para llegar a determinar ¿cómo se realiza el proceso de administración de personal en COOPAS de R.L.? Por consiguiente esto llevará a la generación de la propuesta solución a la problemática en estudio.

1. Información general de los empleados.

En cuanto al sexo, el 54% de los empleados administrativos son mujeres y el 46% son hombres (ver cuadro 1 Procesamiento y análisis de datos). La oportunidad de empleo en la Asociación es por igual para ambos sexos, pero la contratación depende de la percepción de las aptitudes y experiencia de las personas.

¿Qué puesto ejerce dentro de la Asociación?, sin duda todos los puestos en una organización juegan un papel muy importante para el desarrollo de las actividades en el cumplimiento de la misión y visión, aunque es evidente que algunos por el giro del negocio prevalecen en número sobre otros, en el caso de COOPAS, de R.L, el asesor de crédito es el puesto que tiene mayor porcentaje con un 28% sobre los demás, (ver cuadro 2 Procesamiento y análisis de datos).

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? en 1972, COOPAS de R. L, establece su primera oficina, simultáneamente se contrata al primer y único empleado pagado por la Cooperativa, con el cargo de Gerente, a quien se le asignó la delicada tarea de administrar los escasos recursos con los se contaba en ese entonces.

Al año 2014, se observa a través de la interrogante que la Asociación ha venido experimentando un crecimiento notorio de su personal, es por eso que el mayor porcentaje de colaboradores tiene poco tiempo de laborar (1-3 años) representando 45% de la población censada. Y otro número significativo de 4 a 7 años el cual muestra un 23%, lo que permite percibir que COOPAS busca lograr lo manifestado por Glenda Zelada (“Es crecer, innovar y prestar servicios de créditos y

llegar a ser la mejor cooperativa para los asociados posicionándose en el mercado crediticio”) en la entrevista previa a los cuestionarios contestados por los colaboradores.

¿Qué nivel de estudios posee? de acuerdo a los resultados obtenidos COOPAS de R.L cuenta con un 45 % de su personal con preparación universitaria y un 38% son bachilleres, ello es una fortaleza para la empresa que le proporciona una ventaja competitiva a través de su talento humano, lo cual corresponde a la misión que la Asociación tiene. (Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales que proporcione servicios financieros y beneficios en las mejores condiciones con eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros asociados; aplicando los principios cooperativos y valores universales).

a) Análisis del proceso administrativo de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS DE R.L).

Las organizaciones están constituidas por diferentes áreas, todas importantes en su ámbito, el estudio se enfocó en las actividades que se relacionan con el personal tales como: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas.

COOPAS de R, L con el paso de los años y siguiendo su objetivo de crecimiento se ha visto en la necesidad de incrementar su capital humano, es por ello que se presenta como prioridad mejorar en todas las actividades relacionadas a su personal ya que estas desde sus inicios se han realizado de manera empírica.

Con el estudio se comprobó que las funciones de administración del recurso humano han sido realizadas por jefaturas y principalmente por el departamento de contabilidad y planillas de la asociación, por lo que la gestión del personal no se realiza adecuadamente.

A continuación se detalla la situación actual de la administración del recurso humano en la Asociación Cooperativa, analizada a través de los instrumentos de investigación (entrevista, cuestionario y observación).

i. Admisión de personas

La admisión de nuevo personal en la organización representa el proceso mediante el cual se debe iniciar la gestión del talento humano, este consta de tres etapas importantes: reclutamiento, selección e inducción.

COOPAS, de R. L en su proceso de admisión de personas realiza reclutamiento interno y externo para puestos operativos y medios, para los puestos administrativos hace uso de servicios outsourcing ya que estos tienen información de las personas que llenan las expectativas del cargo.

La selección de las persona reclutadas según comentarios en la entrevista realizada, es uno de los principales problemas al cual se enfrentan, ya que su mayor limitante es encontrar el talento humano que se comprometa con los objetivos de la cooperativa, lo que hace difícil identificar al personal idóneo para ocupar el puesto.

En cuanto a la inducción, se encontró que el 60% de los encuestados manifiesta que al ingresar a la institución recibieron algún tipo de inducción proporcionada por personas de diferentes áreas a las cuales les fue asignado en su momento dicha actividad (ver cuadro 10 Procesamiento y análisis de datos).

Con esta investigación se determina la necesidad de la empresa en estudio de tener un área específica que se encargue de estas actividades.

ii. Aplicación de personas

El diseño de cargos

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un área, casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Los cargos no son estables, ni estáticos, tampoco definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio.

Al cotejar los resultados de la entrevista y el cuestionario con respecto a este punto, se encontró discrepancias ya que la encargada de planillas manifestó que la empresa no poseen diseños de puestos, mientras que 46% de los colaboradores encuestados afirmaron que la institución cuenta con un diseño formal en el que se establecen las características del puesto.

La evaluación de desempeño

El desempeño en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

En la Cooperativa se realiza esta actividad de manera ocasional ya que el 48% de los encuestados manifestó que algunas veces se ha realizado a través de la gerencia general (ver cuadro 14); las evaluaciones que se hacen son por medio de cuestionarios bien generalizados (formato creado de manera empírica por la Asociación según lo manifestado en la entrevista), en ella se evalúa la presentación, atención al cliente, el carisma, el estado de salud entre otros, lamentablemente según dato proporcionado por Glenda Zelada, este formato no se ha renovado en los últimos años y no corresponde a una evaluación estandarizada; los fines para los que se realiza principalmente son para incrementos salariales o finalización de contratos.

Por ser esta una actividad importante para el desempeño del personal, se ve que existe deficiencia en el desarrollo de la misma por lo cual se ratifica la necesidad de tener un área

específica encargada de esta y otras actividades esenciales concernientes a la gestión del talento humano de la organización.

iii. Compensación de personas

Remuneraciones

Administración de salarios: es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

En base al estudio realizado se observa que la empresa tiene un plan de remuneraciones a través de ajustes, según estatutos circunstanciales tales como la inflación (cada dos años), capacidad de desempeño del empleado, en el caso de personal nuevo existe una estandarización de cargos en la que se establecen los límites superior e inferior evaluando la capacidad que la persona demuestra en el momento de la contratación.

Beneficios

Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización.

En este caso a los colaboradores se les otorga dos sueldos adicionales al año, participación de las utilidades, y bonificaciones por metas alcanzadas entre otras. De la totalidad de los empleados consultados 92% manifestaron recibirlas o haberlas recibido alguna vez, mientras que un 8% asegura no tener conocimiento de esto.

iv. Desarrollo de personas.

Las empresas deben considerar a los colaboradores como el recurso más valioso e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus habilidades dentro de la organización.

COOPAS de R.L, maneja dos tipos de capacitación en conceptos operativos, esto se lleva a cabo a través del comité de educación y engloba muchas actividades las cuales se realizan por lo general dos veces al año, las capacitaciones se desarrollan dependiendo de la necesidad de cada área, algunas de estas son: formativas, de gestión de cobros, ventas entre otras.

Las capacitaciones no van de acuerdo a un plan, estas se realizan según la necesidad, aunque en la entrevista Glenda Zelada afirmó que se desarrollan dos veces al año, esto no siempre se cumplen.

v. Mantenimiento de personas.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física, mental y con las condiciones de bienestar de las personas.

A través de la observación hecha al ambiente físico de COOPAS de R. L se pudo constatar un ambiente correctamente iluminado, ventilado, con los espacios idóneos en los puestos de trabajo lo cual propicia buenas condiciones para realizar las labores.

vi. Monitoreo de personas.

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites en la institución.

Para la Cooperativa en estudio este proceso de acompañar las operaciones y actividades propias de su ámbito laboral debe de ser de suma importancia para garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

En el estudio realizado se formularon interrogantes para conocer si existen controles como reglamento interno de trabajo, en la que el 33% manifiesta tener conocimiento de su existencia, mientras que el resto dice lo contrario, pero opinan que al existir un reglamento este contribuiría a mejorar las relaciones dentro de la organización.

En la entrevista realizada a Glenda Zelada manifestó la existencia del reglamento pero el mismo no ha sido modificado desde su elaboración en el año de 1997. Por lo tanto el desconocimiento que algunos empleados declara tener, da una muestra de la falta de comunicación formal y del control que la Asociación ha tenido a lo largo del tiempo por la ausencia de un área que se enfoque en las actividades propias de la gestión de talento humano.

b) Talento humano:

El talento humano y su administración se convierten en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. La empresa debe fortalecerlo a través del desarrollo de sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales e individuales. Por lo cual en la entrevista realizada se manifestó que todas las características presentadas (conocimiento, trabajo en equipo, agente de cambio entre otras) son consideradas como componentes del talento humano.

Además se consultó si se considera necesaria la elaboración de un modelo de gestión del talento humano para la administración del personal de la Asociación con el propósito de conocer las expectativas que tienen sobre un área especializada en esta rama, a la cual el 100% considera en alguna medida que este traería beneficios a la organización y a ellos mismos.

De los aspectos que se consideran que un área de gestión del talento humano podría mejorar en la Cooperativa, el 17% de los colaboradores dice que mejoraría las condiciones de trabajo, generaría mayor integridad y seguridad social el 6%, en oportunidad de desarrollo profesional el 8%, mejoras en el desempeño laboral el 17% y en su mayoría opinan todas las anteriores siendo este un 52% (ver cuadro 9 Procesamiento y análisis de datos).

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la administración del recurso humano en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños. Se pueden concluir y recomendar los siguientes aspectos:

1. Conclusiones

A pesar que COOPAS de R.L es una empresa con miras de expandirse en el país, la problemática central se presenta por la aplicación de procesos empíricos respecto a los cuales se concluye lo siguiente:

1. Se observa claramente por medio de la encuesta realizada a los colaboradores de COOPAS de R.L, la ausencia de un área específica que se encargue del talento humano en la institución, esto genera un desgaste en las Jefaturas que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o parámetros a seguir, que propicien la toma de decisiones adecuadas para procesos como la selección de personal, que es el filtro para atraer y retener personas idóneas acorde a las necesidades de la empresa.
2. Mediante la entrevista realizada a la encargada de planillas se percibió que no se maneja una calendarización adecuada de capacitaciones para el personal; siendo ésta parte importante ya que rinden sus frutos generando valor agregado a los colaboradores al proporcionar conocimientos y especialización en las funciones que se les asignan logrando de esta manera los objetivos de la Organización.
3. Aunque se resalta el compromiso que COOPAS de R,L, tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta darlos a conocer a los trabajadores en su totalidad, ya que algunos de ellos manifiestan desconocer sobre la política salarial existente la cual crea motivación en el personal.
4. Para que las actividades a realizar en la empresa alcancen los objetivos trazados es indispensable saber que se espera de cada empleado y que tipo de personas se

requieren para la consecución de las mismas, en la Asociación no existe un manual de funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo y a la vez que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción del personal.

5. COOPAS de R.L, no cuenta con un manual de bienvenida que sirva como guía de información para el nuevo personal que les permita conocer de los antecedentes de la organización, este es necesario porque se debe fomentar en los empleados de nuevo ingreso el conocimiento sobre los orígenes de la empresa, desarrollando así un sentido de pertenencia hacia la Organización.
6. Con la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de datos, se pudo verificar que la empresa en estudio no cuenta con una adecuada evaluación del desempeño, lo que impide que no se verifique a cabalidad el cumplimiento de los objetivos de cada cargo e identifique las fortalezas y debilidades de las personas en sus actividades laborales.
7. Por último cabe concluir que COOPAS de R.L, al no contar con un área de gestión del talento humano que desarrolle los procesos administrativos concernientes al personal, se ve en la necesidad de recurrir a procedimientos empíricos lo que impide un manejo adecuado del mismo, manifestándose en el desaprovechamiento de su talento humano para el cumplimiento de los objetivos, por lo cual se ve necesaria la creación de la misma que se encargue de estas actividades y mejorar de esta forma el desempeño de los colaboradores de la empresa en estudio.

2. Recomendaciones.

1. Se sugiere a COOPAS de R. L la implementación del área de gestión del talento humano que cumpla con las actividades propias de ésta, para lo que es necesario contratar una persona idónea que lidere y fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización. Por medio de la propuesta solución se desarrollará un perfil que cubra las necesidades y expectativas esperadas sobre dicho elemento para cubrir ese puesto clave.
2. Se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel de habilidades y conocimientos técnicos necesarios en el desarrollo de las actividades sean obsoletos, esto hace que desmejore la imagen de la institución, COOPAS de R. L debe tomar en cuenta el desarrollo de un programa formal de capacitaciones para el personal, el cual le permita obtener el mayor rendimiento de sus colaboradores, esto se determina mediante un diagnóstico de necesidades de capacitaciones (DNC), el cual será desarrollado por medio de un ejemplo guía en la propuesta de este trabajo de investigación.
3. La falta de una comunicación formal genera un desaprovechamiento de los recursos que se invierten para mantener motivado al personal, por lo que se recomienda que en la etapa de contratación se proporcione una adecuada inducción en la que se manifieste los beneficios adicionales que la empresa brinda a sus empleados, para que estos sientan mayor motivación de pertenecer a la misma.
4. En cuanto a la descripción de cargos y manual de funciones, este se debe elaborar acorde a las necesidades de la empresa, tomando en consideración los procedimientos administrativos que sirvan de guía a la empresa en los procesos de selección del personal, indicando el perfil adecuado a la hora de realizar la contratación y al nuevo colaborador, para la identificación del funcionamiento de su cargo dentro de la institución,

en la propuesta se elaborará un modelo descriptor de puestos, que sirva de guía a la persona encargada de desarrollar esta actividad en el área de gestión de talento humano en la empresa.

5. Es necesario que todo nuevo integrante de la organización conozca el origen, objetivos, misión, visión, estructura organizativa entre otros, es por ello que se presentará a la Cooperativa un modelo de manual de bienvenida que se recomienda sea utilizado con el fin de cubrir estos y otros aspectos, para que brinden mayor conocimiento de la entidad.
6. Luego del desarrollo de la investigación se observó la necesidad de elaborar un ejemplo de evaluación de desempeño con su respectivo formato, que sirva como guía para determinar fortalezas y debilidades en la ejecución de las actividades laborales, se recomienda aplicarlo a discreción de la institución de acuerdo a sus necesidades.
7. Como recomendación general se sugiere la creación de un área que se encargue de los procesos administrativos del personal, permitiendo una adecuada planificación de este recurso, ya que es necesario tener en cuenta que los empleados juegan un papel importante dentro de la organización, siendo indispensables para el desarrollo de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos por lo cual se presentará un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R.L).

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).

A. JUSTIFICACIÓN

El modelo de gestión del talento humano está orientado a servir como una herramienta para ayudar a solventar los problemas descubiertos en la investigación de campo, con este conjunto de acciones orientadas a mejorar el desempeño laboral se pretende a su vez alcanzar un mayor potencial para COOPAS de R.L , además trascender barreras y limitaciones del personal para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz como miembros de un equipo; la propuesta para la creación de un área de gestión del talento humano se justifica partiendo que el manejo del mismo se ha hecho hasta el momento de manera empírica.

Con la creación de esta área se observarían mejoras en los procesos de reclutamiento, capacitación, desarrollo y control del personal, también permitiendo que la empresa contrate el personal más calificado para desempeñar sus cargos y cumplir así con las metas propuestas por COOPAS de R.L

Entre los beneficios que justifican la propuesta para la creación de un área de gestión del talento humano están: aliviar la carga de las áreas a las cuales se les ha asignado actividades propias de la gestión del talento humano, con la implementación de este modelo se permitirá realizar un manejo formal de los procesos administrativos en relación al personal. Además contribuirá a vigilar, controlar y evaluar el cumplimiento de las labores en los niveles organizacionales a través de una adecuada evaluación del desempeño. Por lo tanto, se elevarían los niveles de eficiencia del personal por medio de motivación, estableciendo programas de capacitación y entrenamiento

para que los colaboradores de la Asociación posean los conocimientos y habilidades adecuadas y desempeñar de forma eficiente su trabajo.

B. FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD

En vista que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R.L) cuenta con recursos materiales, tecnológicos y económicos, necesarios para ejecutar el Modelo de Gestión del Talento Humano, es factible llevar a cabo el mismo, sin descartar la posibilidad de algún imprevisto o limitación en el transcurso de su desarrollo.

COOPAS de R.L cuenta con la infraestructura necesaria para poner en marcha el área de gestión del talento humano que contribuirá a gestionar adecuadamente los procesos relacionados al personal, favorecerá a corregir la deficiencia en los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación y evaluación.

D. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Proporcionar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R.L), que genere beneficios para el personal a través de su implementación efectiva.

2. Objetivos específicos.

- a) Proporcionar a COOPAS de R.L, una metodología adecuada que permita una evaluación del desempeño, a través de ello mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- b) Proponer un programa de capacitaciones integral, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados
- c) Establecer la estructura organizativa del área de gestión del talento humano definiendo su ubicación jerárquica y tipo de autoridad para su funcionamiento eficiente.
- d) Proponer políticas al área de gestión del talento humano para dirigir las funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos establecidos.

D. DESCRIPCIÓN.

Una vez analizados los resultados que arrojaron el cuestionario y la entrevista aplicados a los trabajadores de COOPAS de R.L se ratifica la necesidad de la creación de un área para la gestión del talento humano, que sirva para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Este modelo debe ser conocido y utilizado por el área correspondiente y afines a los procesos, también debe ser actualizado cuando el administrador y los directivos consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

Para que la empresa pueda mejorar su desempeño debe optimizar la administración del talento humano implementando prácticas que motiven y desarrollen a las personas, y de esta forma ambas partes alcancen sus objetivos.

Para lograr lo anterior se elaboró la siguiente propuesta para la organización y funcionamiento del área de gestión del talento humano dentro de COOPAS de R.L.

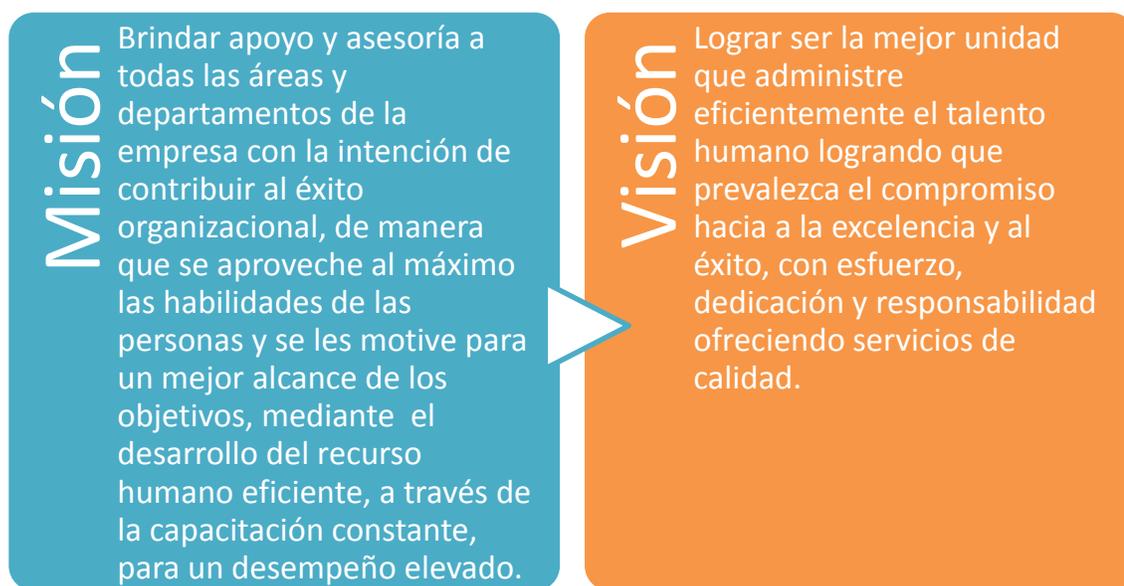
Se diseñaron las herramientas técnico-administrativas para optimizar la administración del talento humano que se describen a continuación.

1. **Organización del área de gestión del talento humano:** este contiene los objetivos del área, las políticas para orientar los diferentes procesos para la administración del talento humano, su estructura organizativa y ubicación jerárquica en la Asociación. (ver pág. 89)
2. **Descripción de Procedimientos del área de gestión del talento humano:** contiene un detalle de los procesos básicos para la administración del recurso humano, tales como reclutamiento, selección y contratación de personal, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.
3. **Actualización de políticas internas para el área de gestión del talento humano:** con la finalidad de regular las relaciones empleado–patrono dentro de la empresa para evitar y solucionar cualquier situación anómala que pudiera generarse entre ambas partes. Contiene las obligaciones y deberes para ambas instancias, así como las sanciones que se aplicarán a quienes incumplan con las normas establecidas en él. (Ver anexo No 7.).
4. **Contrato Individual de Trabajo:** se elaboró un formato modelo de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Trabajo ya que es un documento legal que respalda tanto a la empresa como al trabajador ante cualquier incumplimiento de las cláusulas establecidas. (Ver anexo No. 3).
5. **Manual de Descripción de Puestos del área gestión del talento humano:** el manual describe para cada puesto del área: el nombre del cargo, su nivel de autoridad, dependencia jerárquica, descripción general del puesto, funciones a realizar y los requisitos que debe cumplir el ocupante. (Ver anexo No. 4).
6. **Manual de Bienvenida:** su objetivo es facilitar el proceso de adaptación de los empleados nuevos a la cultura organizacional de la empresa y contiene la misión, visión,

valores e historia de la empresa, las actividades que realiza, los beneficios para los empleados y las principales obligaciones que el personal debe cumplir (Ver anexo No. 5).

7. **Formularios para diversos trámites de personal:** se elaboraron formularios para facilitar diferentes procesos relacionados al personal, entre los cuales están: requisición de personal, formulario para la evaluación del desempeño, acción de personal, control de documentos para expediente, solicitud de permiso, cuestionario de salida.

A continuación se presenta la propuesta para la organización y el funcionamiento del área de gestión de talento humano.



1. Valores

- a) Honestidad
- b) Confianza
- c) Liderazgo y motivación
- d) Participación
- e) Actitud de servicio

2. Objetivos.

a) General

Coordinar, planear y organizar las diferentes actividades que competen al talento humano, con la finalidad de unificar información, perfeccionar trámites y dar a conocer a todos los colaboradores los pagos y beneficios legales a que tienen derecho.

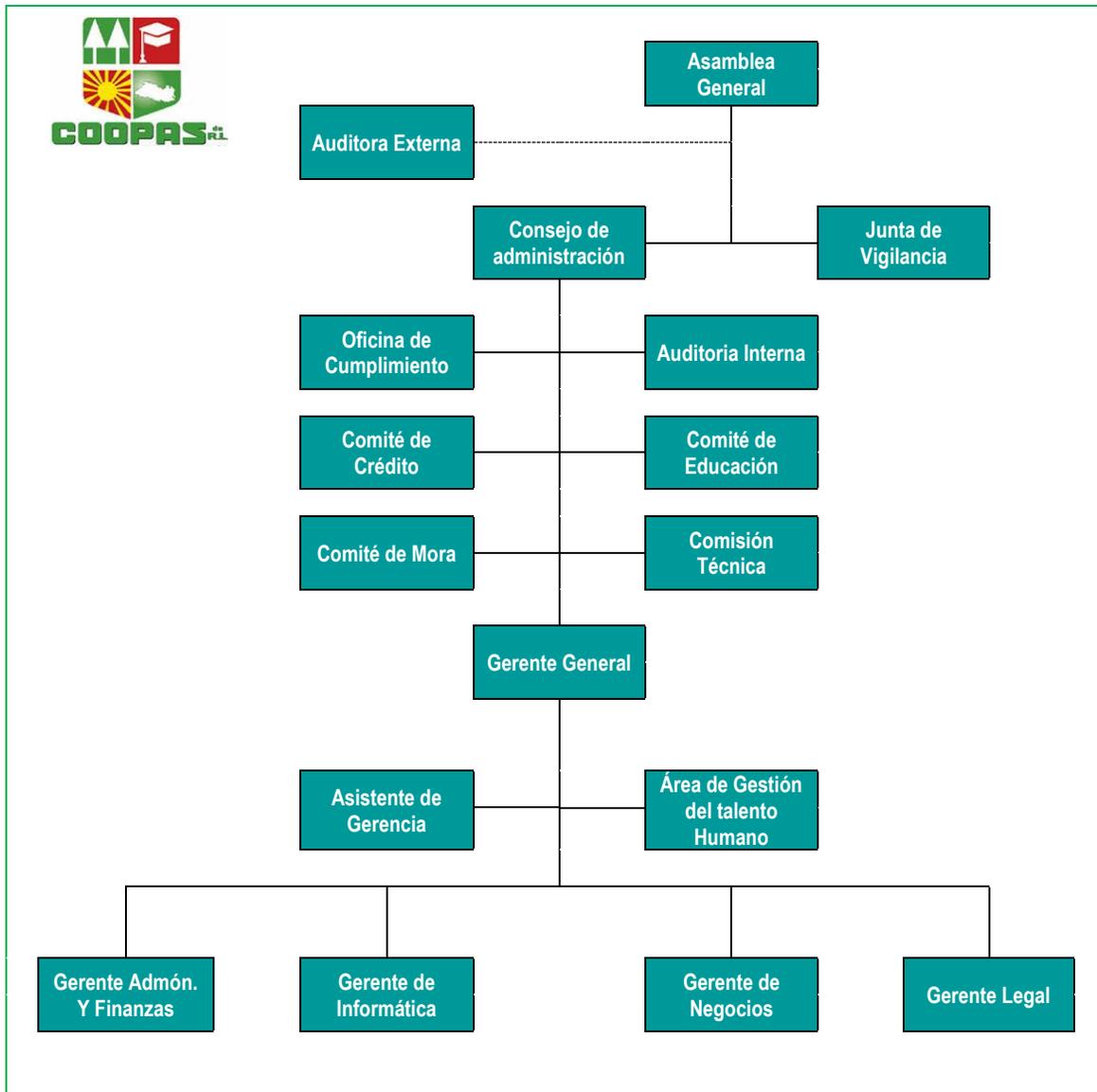
b) Específicos

- i. Propiciar el alcance de metas y objetivos, de igual manera cumplir con las políticas organizacionales.
- ii. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- iii. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- iv. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- v. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos escenarios donde se desarrolla sus actividades.

3. Estructura.

Para que el área de gestión del talento humano obtenga un rendimiento óptimo, debe unificar la planeación del recurso humano con la planeación estratégica. Para lograrlo, promoverá la comunicación y participación así como definirá las funciones de cada integrante que la conforma, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional y establecer en qué posición se ubicará el área como tal, dentro de la empresa y cuya propuesta es:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COOPAS DE R.L, INCORPORANDO EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. (ACTUALIZADO POR GRUPO INVESTIGADOR EN NOVIEMBRE 2014)



AUTORIDAD LINEAL —————

Relación de subordinación entre las diversas unidad

AUTORIDAD STAFF - - - - -

Brinda información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea.

4. Políticas del área de gestión del talento humano

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la gestión del talento humano en COOPAS de R.L, a continuación se presentan las siguientes políticas:

- a) El área de gestión del talento humano debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las otras gerencias de la empresa, cuando así lo requieran.
- b) Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado.
- c) Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.
- d) El personal a contratar deberá comprobar las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.
- e) El área de gestión del talento humano se esforzará en emplear y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.
- f) Al personal de nuevo ingreso se le debe proporcionar inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo.
- g) Mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la igualdad de oportunidades para todos los empleados y caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.
- h) La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base a preferencias o criterios propios de los gerentes.
- i) Capacitar al personal para conducir operaciones seguras y responsables con relación a la comunidad y el medio ambiente.
- j) Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la Cooperativa.
- k) Identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados, clientes y público.

5. Perfil de las personas a desempeñar las actividades del área de gestión de talento humano.

a) Descripción de puestos

En vista que en la empresa en estudio no existe actualmente un área de gestión de talento humano, es necesario como primera acción, la contratación de una persona encargada de la unidad y un colaborador de apoyo en las tareas.

Consecuentemente por carecer de procedimientos administrativos adecuados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicada a las plazas que integrarán el área de gestión talento humano.

Esta descripción es de vital importancia, en vista de que permite tener un conocimiento completo de la competencia de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones del área.

A continuación se presenta las siguientes descripciones de puestos las cuales pueden ser utilizadas a discreción para los usos que crea conveniente COOPAS de R.L.

b) Propuesta de perfiles

PERFIL DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

GERENCIA: ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ÁREA: GESTIÓN HUMANA

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

SUPERVISA A: COLABORADOR DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la gestión del talento humano de la empresa, en lo referente a reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo, administración de compensaciones y beneficios sociales, relaciones empleado-patrono, evaluación del desempeño y control de los recursos humanos.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Requiere un grado de estudios universitarios a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas, en Psicología o Ingeniería Industrial.

EXPERIENCIA:

Requiere de 2 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la Asociación Cooperativa.

COMPETENCIAS PERSONALES

- Poseer alto grado de liderazgo
- Discreción
- Iniciativa y creatividad
- Integridad
- Organizado

- Analítico
- Facilidad de comunicación en forma oral y escrita
- Capacidad para desarrollar excelentes relaciones interpersonales
- Estabilidad emocional
- Capacidad para trabajar bajo presión

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

RELACIONES DEL PUESTO:

Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

FUNCIONES:

- Responsable de la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.
- La planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.
- Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

OTROS CONOCIMIENTOS:

- Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.
- Conocimientos del idioma inglés.

PERFIL DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **COLABORADOR DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

GERENCIA: ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ÁREA: GESTIÓN HUMANA

DEPENDE DE: ENCARGADO DE ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SUPERVISA A: NO APLICA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Llevar a cabo las actividades que le asigne el encargado del área de gestión del talento humano para la eficiente administración del personal.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN

Estudiante de segundo año de Licenciatura en Administración de Empresas, Conocimientos de leyes laborales, conocimiento de paquetes computacionales tales como Excel, Word y PowerPoint

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 años en puestos similares

COMPETENCIAS PERSONALES

- Discreción
- Iniciativa
- Integridad
- Organizado
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones interpersonales
- Colaborador y servicial
- Capacidad para trabajar bajo presión

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

RELACIONES DEL PUESTO:

Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

FUNCIONES

- Llevar a cabo el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso
- Publicar anuncios en los diferentes medios para convocar aspirantes a plazas vacantes
- Coordinar la realización de pruebas de selección a los candidatos a ocupar las plazas vacantes.
- Coordinar los procesos de capacitación y entrenamiento del personal
- Llevar el control de permisos, licencias y vacaciones del personal
- Coordinar y controlar los beneficios y prestaciones adicionales
- Actualizar y resguardar los expedientes del personal

E. DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La actividad previa al reclutamiento y selección es determinar el personal que requiere la empresa, estos son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la organización.

1. Admisión de personas

a) Reclutamiento

Se entiende como el proceso destinado a atraer y añadir talentos a la organización cuya necesidad puede surgir de un despido, de una renuncia, jubilación o del crecimiento de la empresa.

De su correcta ejecución dependerá su éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar a la persona idónea.

Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos, para lo cual se pedirá el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos.

Para mejorar el reclutamiento de personal, se deben atender los siguientes puntos:

Requisición de personal

Se utilizará formulario de requisición que estará acompañado de la descripción del puesto y el respectivo perfil del candidato.

El jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área de gestión, quien se encargara de aprobarlos y legalizarlos en conjunto con la gerencia.

Dentro de la requisición se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Revisión del banco de datos
- Verificación y contacto con candidatos
- Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la Cooperativa.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

Medios internos

- Plan de ascensos y promociones.
- Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

Medios externos

- Anuncios en periódicos.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
- Bolsas de trabajo.
- Archivo de candidatos que se presenten de manera espontánea.

Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo que existe actualmente para su revisión, verificación de datos y análisis por parte del área de talento humano.

Ejemplo de formulario de requisición de personal

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).		RP - 01
	REQUISICIÓN DE PERSONAL		
Nombre del Puesto:			
Gerencia/Departamento que lo solicita:			
Tipo de vacante: Nueva <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/>			
Si es reemplazo, a quién sustituye:			
Justifique la vacante:			
Salario:			
Solicitado por: (Gerente Departamento)		Visto Bueno: (Encargado del área de gestión de talento humano)	
Firma:		Firma:	
PARA USO EXCLUSIVO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
Observaciones:			
Autoriza Contratación: <div style="text-align: center;"> _____ Gerente General </div>			
Fecha solicitud		Fecha de contratación	
Nombre del colaborador			

Elaborado por el grupo investigador.

b) Selección de personal

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos, (Ver anexo No.8 De reglamento de COOPAS Capítulo 2, art.12 del cual a continuación se actualizan ciertos datos) ejemplo:

i. Registro

Para formar un registro formal de los candidatos se requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:

- Currículum vitae y solicitud de empleo.
- Fotocopia de DUI
- Cartas de recomendación de trabajos anteriores
- Referencias personales no familiares.
- Constancia de trabajos anteriores.
- Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.

ii. Revisión:

El área de gestión del talento humano deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto, a continuación se presenta una ponderación a modo de ejemplo para la ejecución de esta actividad. Se considerara los factores educación, experiencia, capacitación, y la entrevista, como factores principales para la selección de personal con una ponderación total al 100 %.

Factores de selección de personal

Factores	Ponderación
Educación	60%
Experiencia	15%
Capacitación	15%
Entrevista	10%
Total	100%

iii. Pruebas de idoneidad para la selección del personal:

➤ **Diseño**

COOPAS de R.L deberá utilizar pruebas psicométricas y de conocimientos o capacidades, las mismas que serán realizadas dependiendo del cargo que se desea cubrir.

➤ **Valoración**

Dentro de las pruebas psicométricas los valores en porcentajes serán; las de conocimientos o capacidades un valor de (60%) y el 40 % en el proceso de selección.

➤ **Preparación de pruebas**

El encargado del área de gestión del talento humano y los jefes de cada departamento serán los encargados de preparar las pruebas según el puesto a cubrir, con el fin de valorar la actitud y capacidad del aspirante, las mismas deberán ser coherentes con los requisitos del cargo.

➤ **Recepción y valoración de las pruebas**

El lugar, hora y día previstos para desarrollar las pruebas será responsabilidad del departamento donde existe la vacante.

➤ **Informe de pruebas**

Se utilizaran en forma resumida datos del aspirante que rindió la prueba así como también su respectivo puntaje.

iv. Tipos de pruebas

➤ **Prueba psicométrica**

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, permitirá la evaluación de indicadores de personalidad como, carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional, aptitudes como: nivel de organización, habilidad, servicio social, liderazgo e inteligencia.

➤ **Pruebas de conocimientos**

Con esta prueba se determinará el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto trabajo.

➤ **Pruebas prácticas**

Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de equipos, herramientas y otros recursos que utilizará en el desarrollo de las funciones del puesto.

v. Entrevista

Se desarrollará una entrevista estructurada que ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

Guía de entrevista:

- El encargado del área de gestión humana deber sondear a los candidatos para ver si estos están o no de acuerdo con las condiciones de la institución.
- Para poder seleccionar al personal se debe tomar en cuenta el perfil del candidato que cubrirá la vacante.
- El encargado del área de gestión humana debe manejar los resultados de las pruebas con ética y discrecionalidad.

- El jefe o gerente que realiza el requerimiento deberá tomar la decisión de la persona que cubrirá la vacante.
- Todo aspirante que no acuda a las entrevistas y las pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedarán fuera del proceso, al menos que presente una justificación para concederle una nueva oportunidad.

El encargado del área de gestión humana señala una fecha y hora a cada aspirante al puesto para la realización de la entrevista inicial y aplicación de las pruebas. El propósito de la entrevista es verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Esta entrevista será aplicada a los candidatos que pasaron el proceso de reclutamiento a la fase de selección.

Las entrevistas deben llevarse a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.

- Comodidad del mobiliario.
- Adecuada iluminación
- Libre de distractores.
- Ambiente agradable.

La administración y evaluación de las pruebas se sugiere que sean realizadas por el encargado del área de gestión humana. El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna los siguientes aspectos: recursos didácticos y tecnológicos entre otros.

vi. Informe de selección de personal

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará un informe que será remitido a la gerencia o jefatura que realiza el requerimiento para su respectiva aprobación.

vii. Verificación de antecedentes laborales

Permitirá la comprobación de la información presentada por los candidatos, así como también de sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

Para obtener una correcta verificación de antecedentes laborales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados.
- Motivos de la desvinculación.
- Desempeño en su trabajo
- Características en las que sobresalía.
- Fortalezas y debilidades.

viii. Examen pre ocupacional

Se solicitará exámenes médicos actualizados verificando el estado de salud del futuro empleado tales como: exámenes de heces, orina y serología. (libre discreción de la empresa)

ix. Contratación

Para ingresar a la empresa se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades; por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

Los contratos en la Cooperativa serán a tiempo indefinidos, pero, se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la institución así lo justificaren.

Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

➤ **Período de prueba**

Esta establecido de manera obligatoria un período de prueba de 30 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido. (Ver anexo No.8 Art. 13 Reglamento de COOPAS de R.L).

➤ **Evaluación del período de prueba**

Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 8 días antes de cumplir el período de prueba y enviará el resultado al área de gestión del talento humano. Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser de manera indefinida.

c) Inducción

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo colaborador, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

Por ende la inducción es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones, y actividades que cumple la empresa a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

En la inducción es importante ubicar al nuevo trabajador dentro de la institución, dándole a conocer la infraestructura de la organización, sus objetivos, reglamentos, procedimientos y servicios que presta.

El responsable de esta inducción es el colaborador del área de gestión del talento humano para el control de su respectivo desempeño se utilizará una serie de pasos como guía en donde se

detallan aspectos que el trabajador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán comunicadas:

Guía de inducción para los nuevos colaboradores luego de presentarles aspectos generales de la empresa:

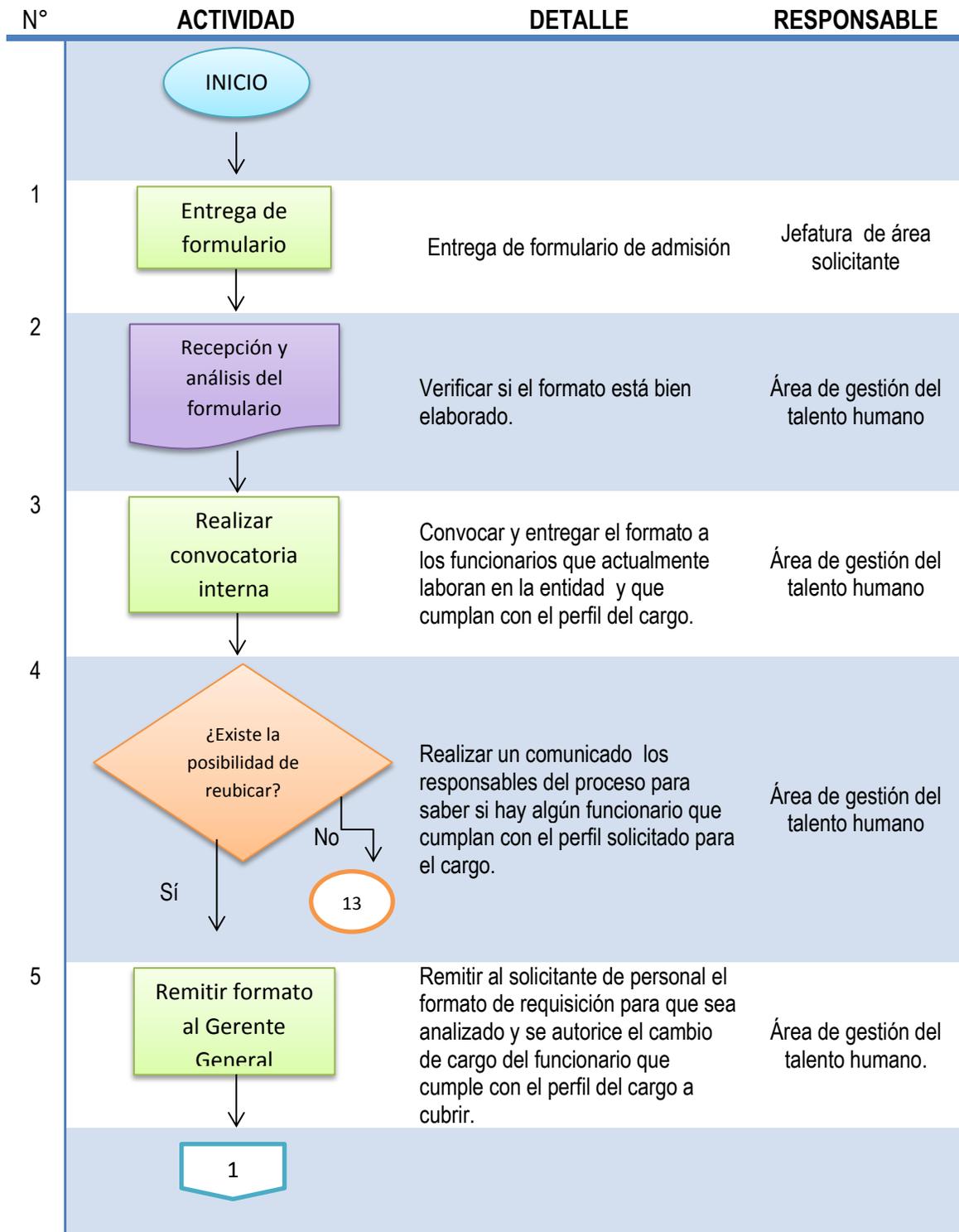
- Entrega de un manual de bienvenida
- Recorrido por las instalaciones de la Cooperativa presentando al nuevo colaborador a la plantilla general de empleados.
- El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la institución, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno y delegará a la persona que se encargará del adiestramiento técnico necesario en el puesto a desempeñar.

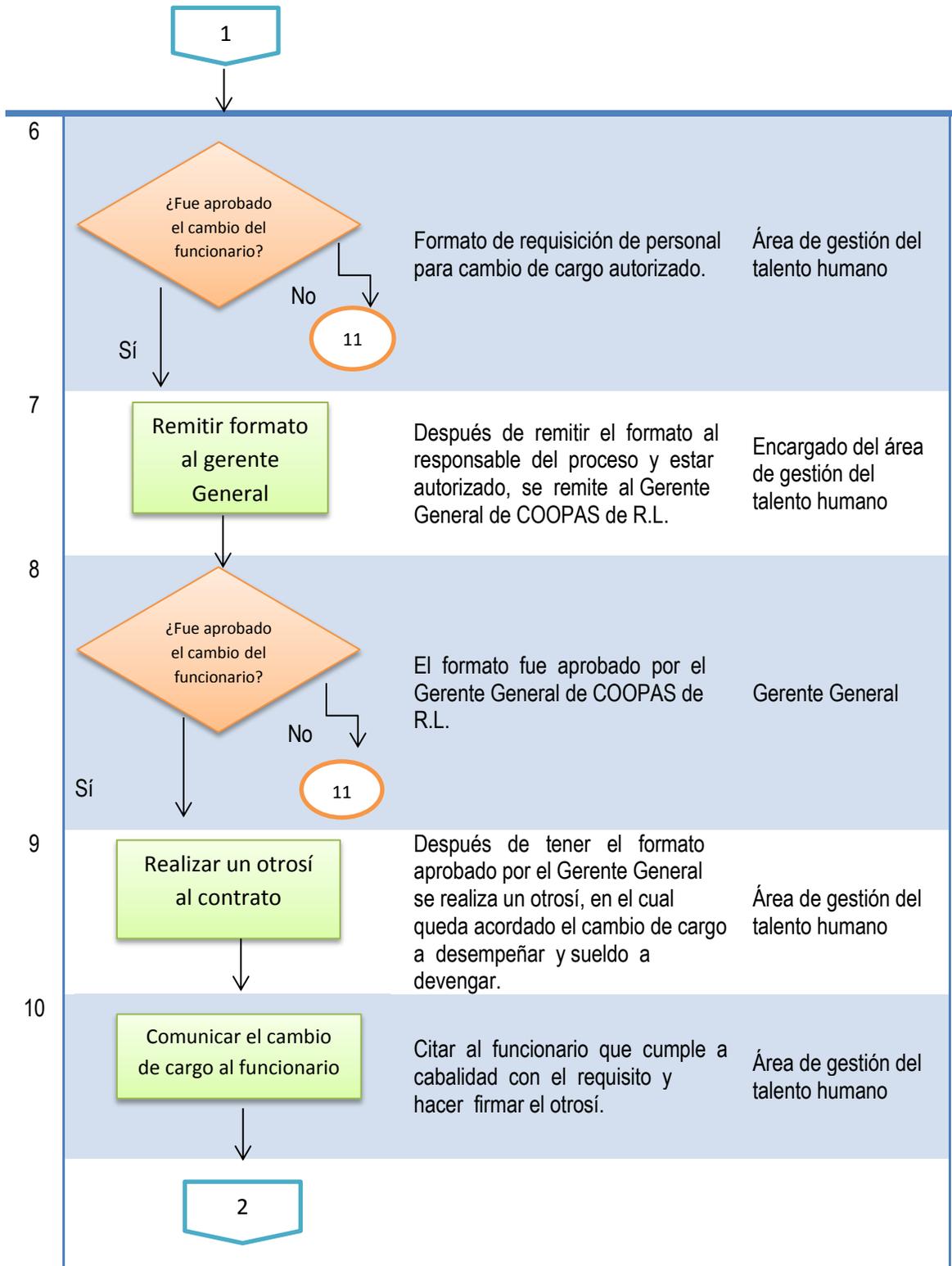
La inducción busca mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la institución, transmitiendo información de una persona a otra. Las organizaciones no pueden operar sin esta, ya que es la red que integra y coordina todas sus partes.

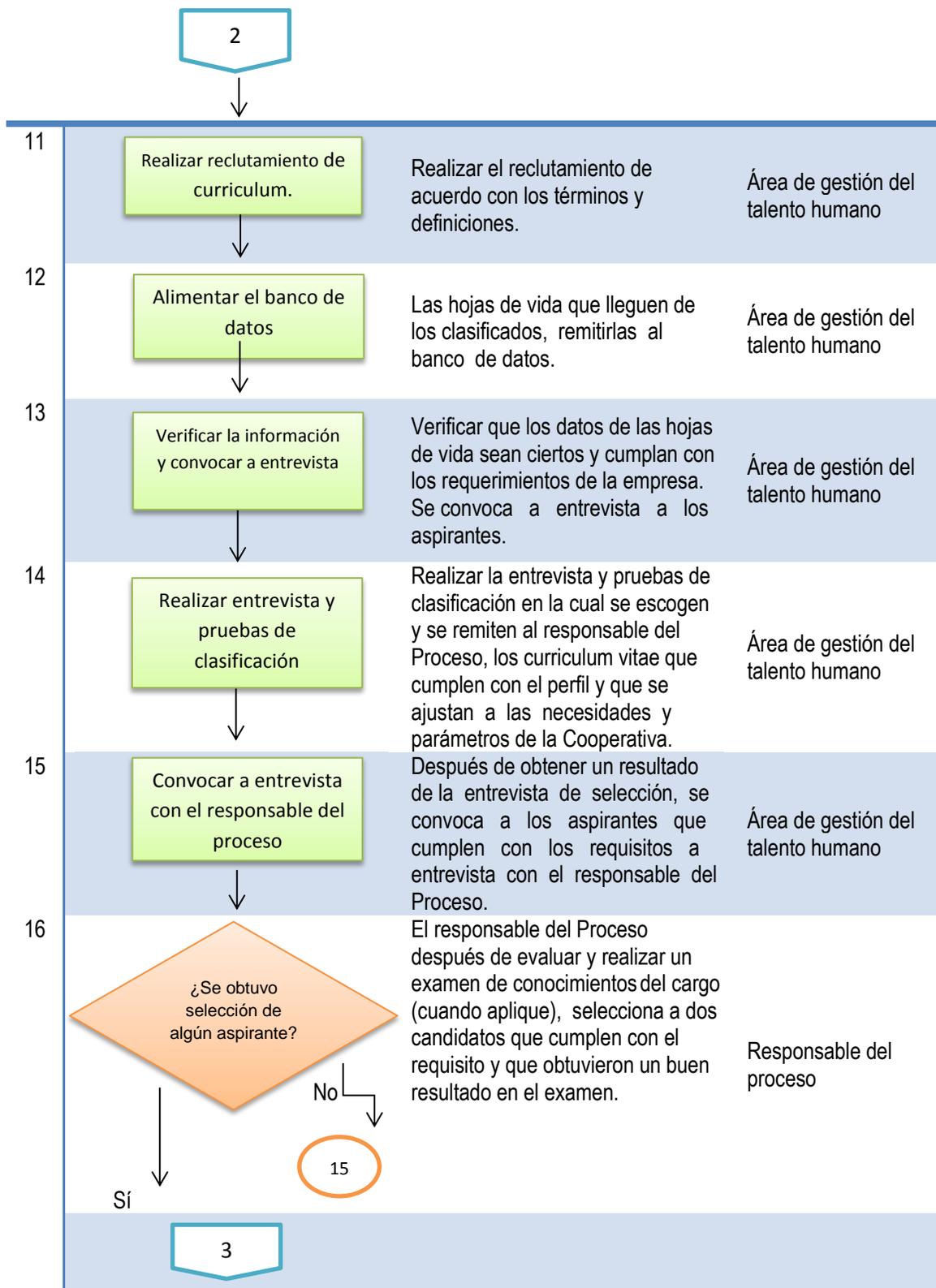
Para mayor comprensión de los procesos se presenta la simbología ANSI utilizada:

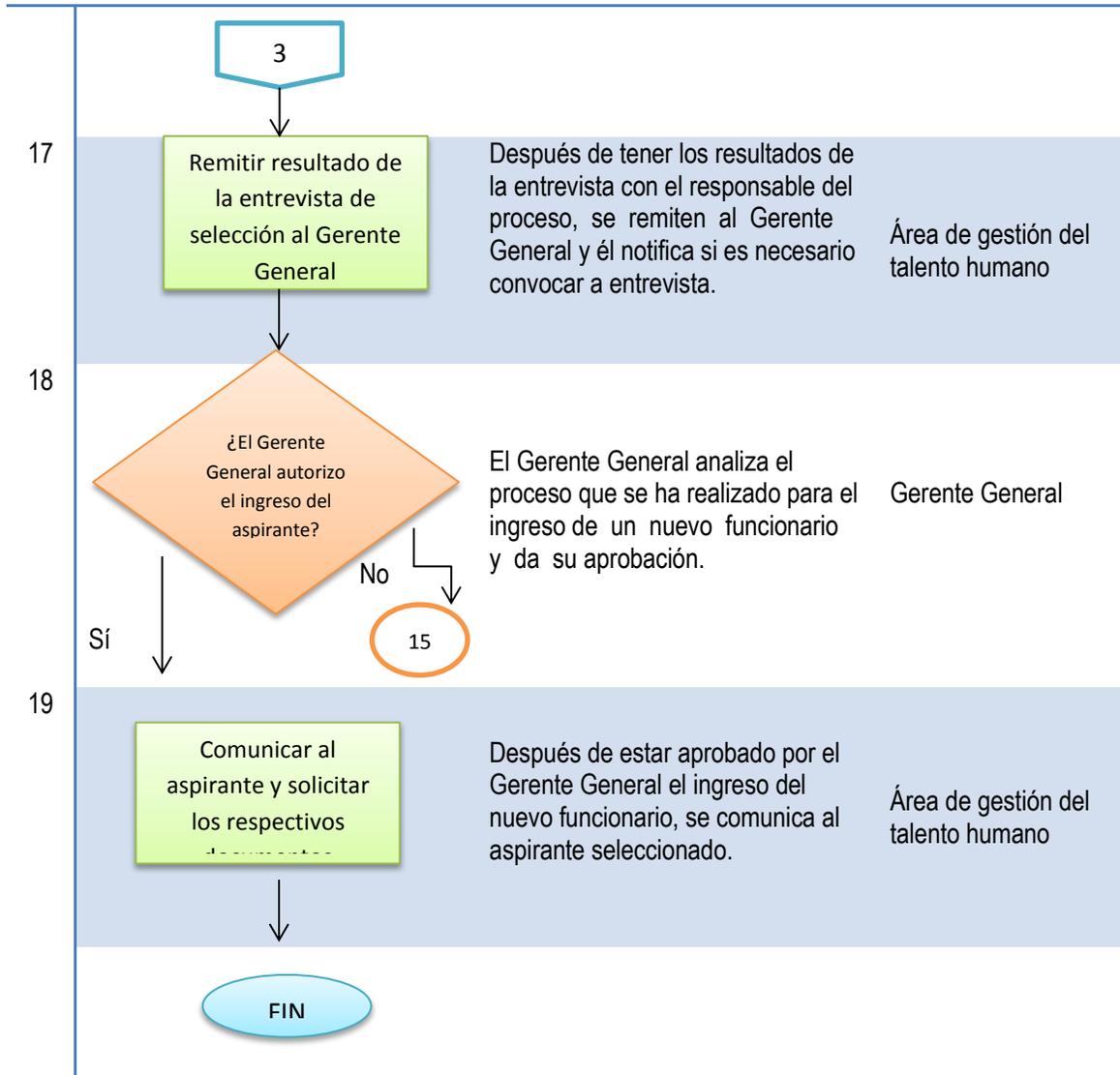
SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

d) Flujograma de admisión de personas









2. Aplicación de Personas

a) Descripción de puestos:

Considerando que el recurso humano es el activo más importante de la organización es fundamental precisar de un encargado de gestión de humano y colaborador que cumplan eficientemente las expectativas de la organización y de sus colaboradores.

Por ello es importante conocer el perfil del encargado y colaborador del área de gestión de talento humano. Este describe las características técnicas y de personalidad que ha de poseer dicho administrador y colaborador, las cuales contribuirán a su desempeño.

i. Objetivos

- Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.
- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

b) Evaluación de desempeño

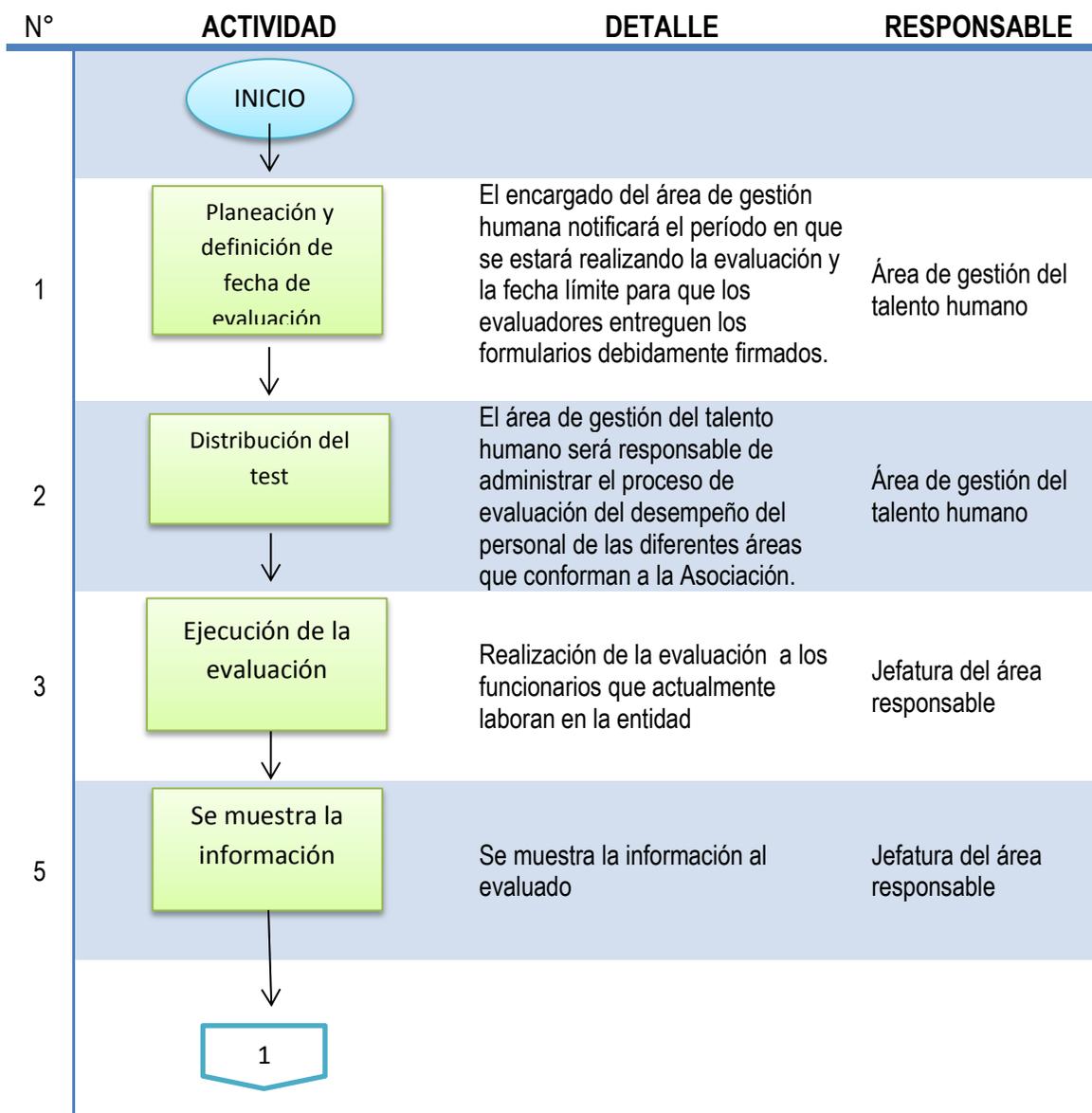
La evaluación es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar las prácticas laborales en la organización. En el fondo la evaluación es un buen sistema de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización.

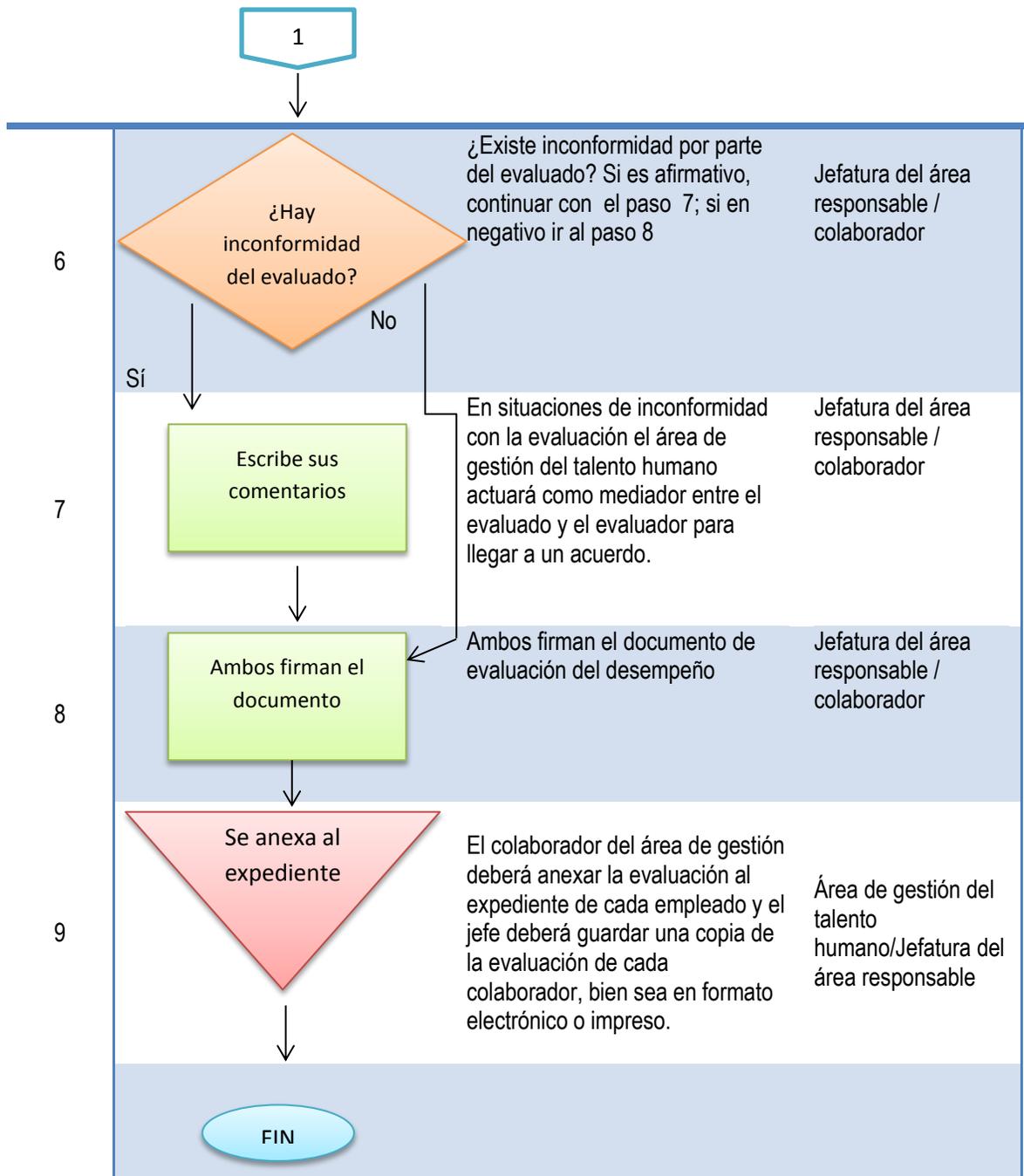
Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si hay problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación de desempeño que como grupo elaboramos para COOPAS de R.L, es el modelo por competencias ya que si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas.

Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. (Ver anexo No. 6)

c) Flujoograma de evaluación de desempeño





3. Compensación de personas

COMPENSACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS

¿Cómo compensar a las personas?

Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

COOPAS de R.L, hasta el momento ha desarrollado esta actividad de manera positiva, aunque con ciertas deficiencias en la comunicación de los incentivos proporcionados a sus colaboradores en base a méritos o beneficios otorgados de forma general por lo que en el manual de bienvenida se incluirán como parte del contenido para su divulgación.

La administración de sueldos y salarios del personal ejecutivo, administrativo y operativo están a cargo de la asistente de gerencia y la coordinación de gerencia general, no obstante, el área de gestión del talento humano, estará capacitada para administrarlos por medio de los procedimientos ya establecidos en COOPAS de R.L.

Para el adecuado control de la remuneración básica (el salario mensual), el área de gestión de talento seguirá basándose fundamentalmente en las leyes laborales del país y coordinando los procesos para mantener estructuras salariales equitativas en la empresa, procurando motivar al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.

4. Desarrollo de personas

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

En todo proceso de capacitación, se debe determinar las necesidades específicas y reales, la importancia actual del talento humano y su fundamental aporte al éxito de la Asociación.

Para poder aplicar el proceso de capacitación es importante seguir una serie de pasos, en primer lugar se debe analizar si existe la necesidad de someter a capacitación a los empleados; dicha necesidad será detectada por el gerente de cada área cuando surjan deficiencias en el desarrollo de sus actividades, también se puede hacer uso de la evaluación de desempeño. A continuación se presenta una guía para realizar este proceso:

a) Objetivos

1. Establecer los procedimientos de operación para administrar la capacitación con eficacia, calidad y optimizando los recursos asignados.
2. Proporcionar a la Asociación Cooperativa talento humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño de su trabajo.

b) Alcances

El presente procedimiento es de aplicación en todos los ámbitos de la organización donde sea necesaria la capacitación de personal.

c) Políticas

1. Es responsabilidad del Área de gestión del talento Humano preparar el presente procedimiento y presentarlo para su revisión y aprobación al Gerente General.
2. Es responsabilidad del Gerente General revisar el contenido y aprobar el presente procedimiento y sus futuras modificaciones así como velar por el cumplimiento del mismo.

3. Es responsabilidad del Área de gestión del talento Humano la ejecución y cumplimiento de lo previsto en el procedimiento de capacitación a colaboradores
4. Es responsabilidad del personal involucrado en este proceso la ejecución y el cumplimiento de lo previsto en este procedimiento.
5. Todo el personal tendrá acceso a formación según sea la necesidad de formación de los colaboradores de acuerdo al cargo que desempeña y el objetivo que pretende lograr COOPAS.
6. Con las capacitaciones se espera:
 - i. Adquirir nuevos conocimientos con relación al giro de la empresa
 - ii. Reforzar los conocimientos ya adquiridos
 - iii. Retroalimentar y actualizar en temas que son necesarios para el buen desempeño en su trabajo en COOPAS.

d) Forma de uso

Al elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación se conocerá qué trabajadores requieren capacitación, los contenidos en qué se necesita capacitar, los objetivos de los cursos a impartir contribuyendo a la vez al logro de los objetivos de COOPAS de R.L. y optimizando para el efecto, los recursos disponibles.

Pasos a seguir:

1. El encargado del área de gestión del talento humano junto a los jefes de áreas debe determinar la necesidad de capacitación.
Haciendo uso de las siguientes técnicas: la observación y la evaluación del desempeño ya que son dos herramientas muy útiles en esta etapa.
La observación verifica la existencia de trabajo ineficiente, como la excesiva pérdida de tiempo, problemas disciplinarios, altos índices de ausencia y otros.

Con la evaluación del desempeño se verifica el rendimiento que los colaboradores han tenido en un período establecido y si estos necesitan algún refuerzo que le permitan desarrollar sus actividades de la mejor manera.

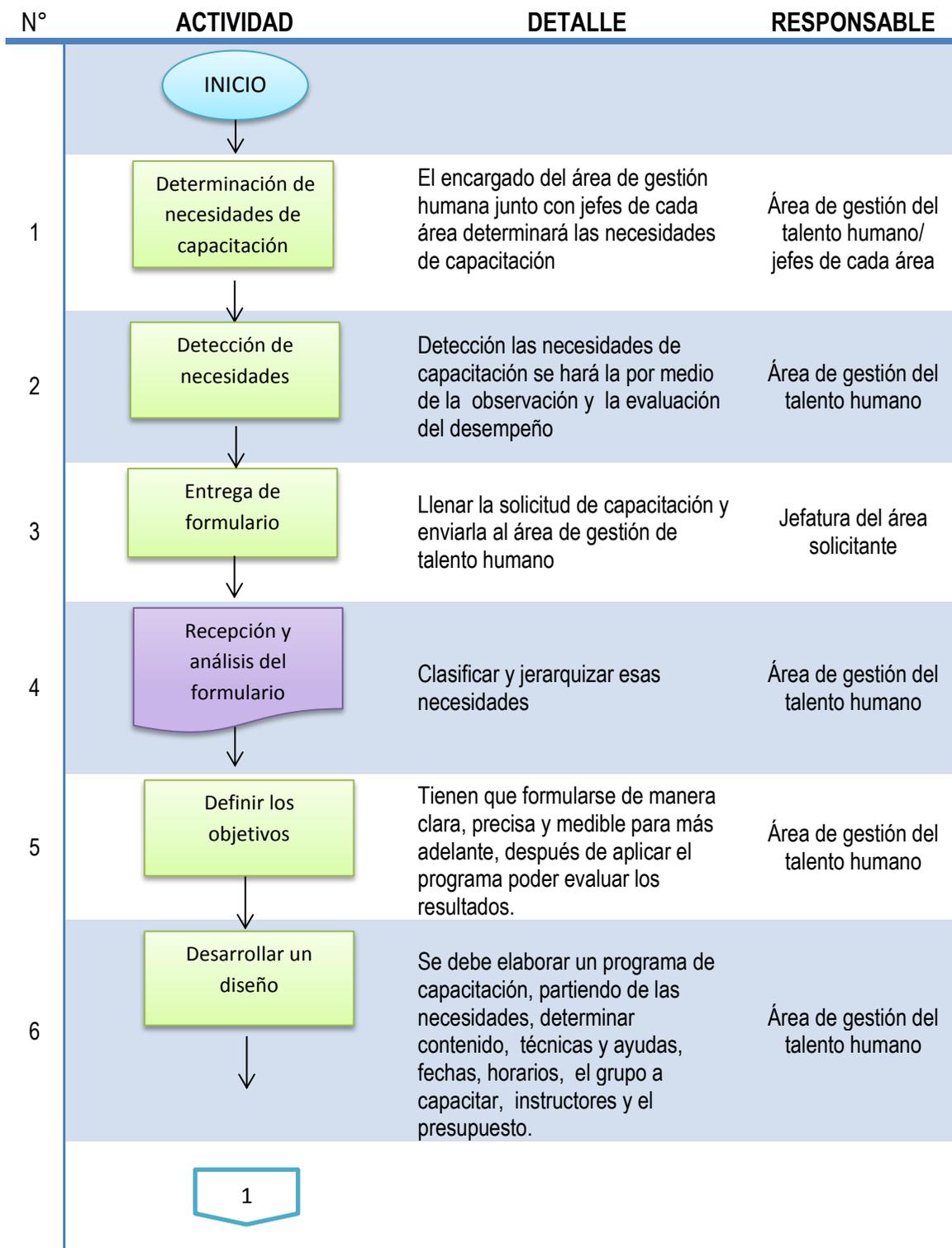
2. Luego de haber determinado la necesidad el jefe de cada área debe llenar la solicitud de capacitación y enviarla al área de gestión del talento humano.
3. El área de gestión del talento humano deberá clasificar y ordenar para decidir cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
4. Definir los objetivos de capacitación: tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa poder evaluar los resultados.
5. Desarrollar un diseño: se debe elaborar un programa de capacitación, partiendo de las necesidades. se determina contenido, técnicas y ayudas, fechas, horarios, el grupo a capacitar, instructores y el presupuesto.
6. Envío del diseño al Gerente General para obtener autorización
7. Se debe notificar al empleado de su participación.
8. Aplicación del programa de capacitación en el período establecido en el diseño. Para poder aplicar el proceso de capacitación es importante seguir el programa de capacitación en el período establecido en el diseño
9. Evaluación: verificación de los resultados de capacitación.
10. El colaborador del área de gestión deberá anexar copia de diplomas u otro certificado de capacitación al expediente de cada empleado.

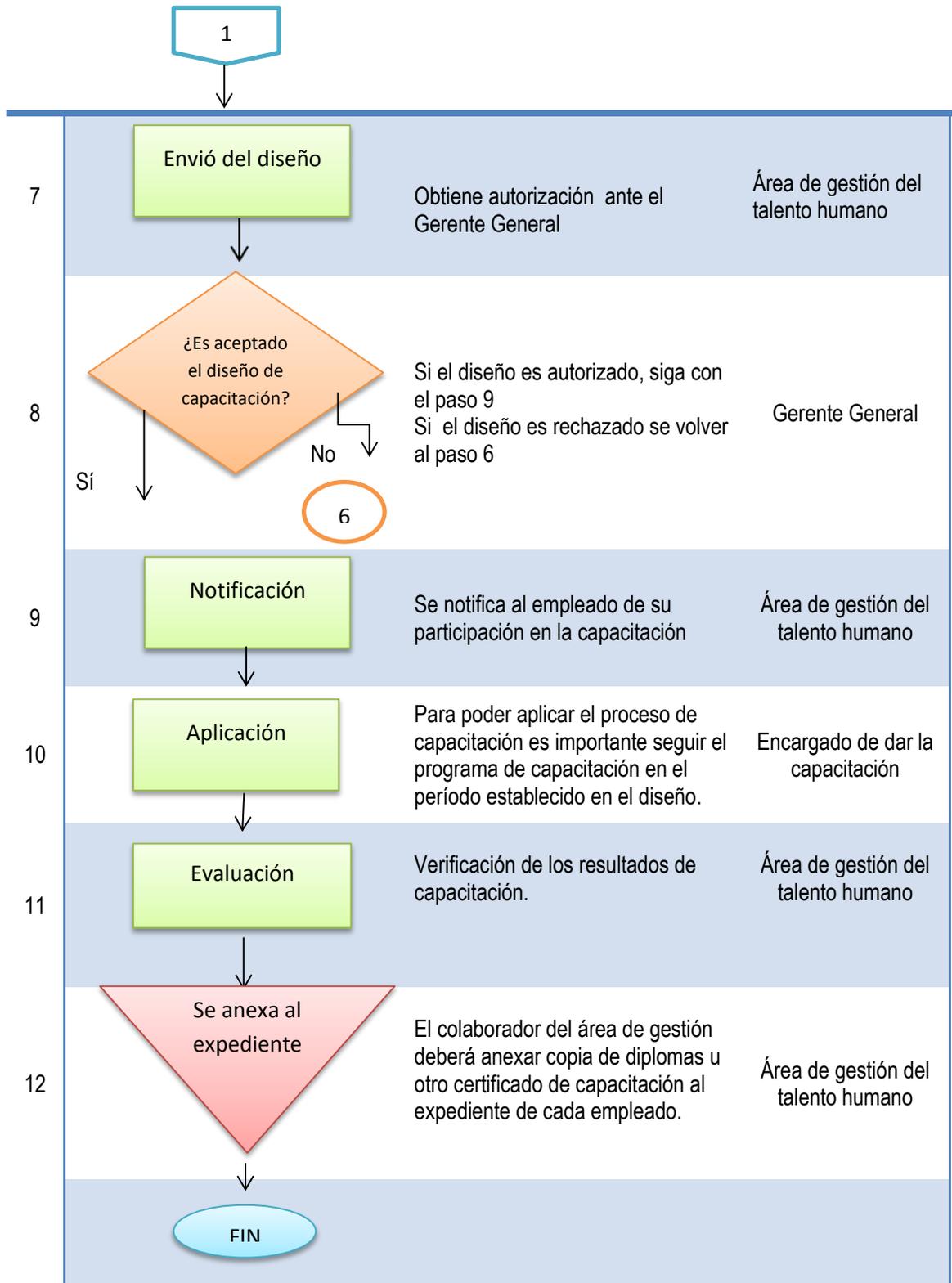
e) Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento a las cuales se deben de recurrir para las capacitaciones son las siguientes:

1. Reserva de educación: con autorización previa del Consejo de Administración
2. INSAFORP, estará a la disposición de uso operativo, según la necesidad que aplique.
3. Combinación de recursos.
4. Gerencia General analizará la solicitud de las gerencias que requieran capacitación para establecer la fuente de financiamiento que más favorezca a COOPAS.

f) Flujograma de capacitación





g) Formulario de requerimiento de capacitación:

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).			RC - 01															
	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN																		
Departamento solicitante:		Fecha de solicitud																	
Tipo de capacitación:																			
Por medio de la presente, solicitamos capacitación contemplada en programación anual:																			
Curso o seminario propuesto:	Local	<input type="checkbox"/>	Exterior	<input type="checkbox"/>															
Colaboradores propuestos para capacitación:																			
Justificación de propuesta de capacitación:																			
Reforzamiento	<input type="checkbox"/>	Debilidad Desempeño	<input type="checkbox"/>	Actualización															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Empresa capacitadora propuesta:</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Fecha probable del curso:</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Tiempo de duración del curso:</td> <td></td> <td style="text-align: center;">HORARIO:</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>					Empresa capacitadora propuesta:					Fecha probable del curso:					Tiempo de duración del curso:		HORARIO:		
Empresa capacitadora propuesta:																			
Fecha probable del curso:																			
Tiempo de duración del curso:		HORARIO:																	
Uso exclusivo Área de gestión del talento humano/ Entrenamiento																			
COSTO DEL CURSO:																			
	Por persona	Por Grupos	Cerrado																
DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA																			
SOLICITADO POR:		AUTORIZACION:																	
_____		_____																	
Responsabilidad del Dpto.		GERENCIA GENERAL																	
NOTIFICACION DE LA CAPACITACION AL PARTICIPANTE																			
<p>Al final de la capacitación los participantes deberán presentar un informe escrito al Gerente de su Departamento, señalando aspectos que permitan la implementación de los conocimientos así como la fecha en que realizará la retroalimentación del entrenamiento mediante exposiciones, charlas o cursos a sus compañeros de área. Asimismo deberán remitir copia de sus respectivos diplomas y original del material didáctico a Biblioteca para sus respectivos registros y custodias.</p> <p>El / los participantes están comprometidos con la empresa a trabajar un año en la compañía, como tiempo de inversión por asistir al curso o entrenamiento.</p>																			
_____		_____		_____															
(Colaborador designado)		(Colaborador designado)		(Colaborador designado)															
ORIGINAL: Área de gestión del talento humano																			

5. Mantenimiento de personas.

Los programas de seguridad e higiene ocupacional son una de las actividades que se necesita para asegurar el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas.

Desde el punto de vista de la gestión del talento humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben de utilizar un plan de higiene adecuado, condiciones de trabajo optimas, al igual que un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

Continuación se detallan algunas acciones que deben ser tomadas en cuenta para ofrecer las condiciones idóneas para que los colaboradores desempeñen adecuadamente sus actividades laborales:

a) Ambiente físico de trabajo, que implica:

- i. Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
- ii. Ventilación adecuada: asegurarse que las personas respiren aire fresco libre de humo u olores desagradables
- iii. Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- iv. Proporcione equipos adecuados para desempeñar el trabajo
- v. Ruidos: eliminación de ruidos estridentes.

b) Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

- i. Relaciones humanas agradables
- ii. Tipo de actividad agradable y motivadora
- iii. Confianza en el jefe.
- iv. Eliminación de posibles fuentes de stress.
- v. Reconocimiento y elogios.

c) Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

- i. Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- ii. Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- iii. Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

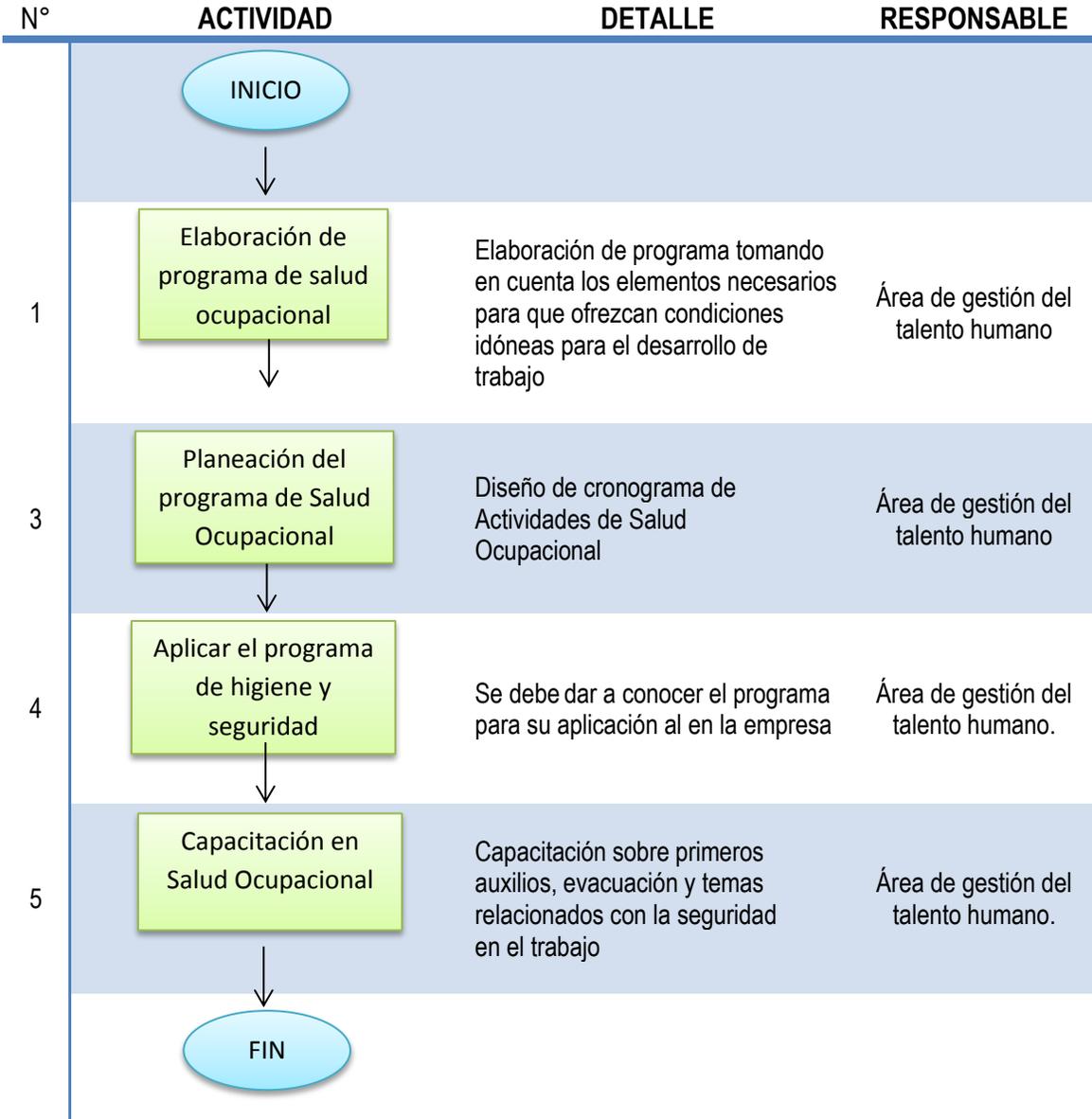
d) Principios de la seguridad:

- i. Apoyo activo de la Administración.
- ii. Creación de un comité de riesgos
- iii. Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos.

e) La seguridad de trabajo complementa tres áreas principales:

- i. Prevención de accidentes: el área de gestión del talento humano en conjunto con el comité de riesgos de COOPAS de R.L deben de velar por evitar o disminuir los agentes de accidentes tales como objetos, instrumentos o medios a través de los cuales se pueden dar accidentes. Además fomentar el cumplimiento de las recomendaciones para desempeñar el trabajo de manera que se eviten los actos inseguros.
- ii. Prevención de robos: para evitar pérdidas en la organización se sugiere llevar un control en la entrada y salida de los trabajadores, visitas, vehículos, rondas de vigilancia, realizar controles de equipo entre otros.
- iii. Prevención de incendios y siniestros: el área de gestión del talento debe realizar una planeación cuidadosa de extintores, reservas de agua, alarmas y entrenamiento para las personas en el uso adecuado de los anteriores. Se deben de establecer las rutas de evacuación y puntos de encuentro en casos de sismos y efectuar simulacros para garantizar que el personal tenga un adiestramiento de cómo actuar en tales situaciones.

Flujograma de higiene y seguridad



6. Monitoreo de personas

El sistema de información de Recursos humanos puede estar destinado a los especialistas del área de gestión del talento humano, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los empleados

en general. El acceso a la información se logra a través de terminales distribuidos en la organización.

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados: uno de los objetivos es administrativo: reducir costos y tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar soporte para la decisión: ayudar a los gerentes de línea y a los empleados a tomar decisiones.

Ejemplo de insumos básicos de la bases de datos:

<p>Identificación personal: Nombre Dirección del domicilio Lugar y fecha de nacimiento Nacionalidad Filiación Estado civil Nombre de la esposa y lo hijos Lugar y fecha de nacimiento de la esposa y de los hijos</p>	<p>Datos de admisión: Fecha de admisión Cargo inicial Salario inicial Personas a cargo Empresas donde trabajo Numero de registro Numero de cuenta bancaria Equipos de trabajo</p>
<p>Datos personales: Empresas donde trabajo Fechas de admisión y de retiro Direcciones Cargos ocupados Salarios percibidos</p> <p>Escuelas donde estudio Cursos efectuados y terminados Fechas de inicio y terminación</p>	<p>Datos de desarrollo personal: Cargos ocupados Progreso en la carrera Evaluación del desempeño Cursos internos efectuados Cursos externos efectuados Resultados obtenidos en las pruebas de selección Conocimientos Habilidades y capacidades</p>

(Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato).

Es necesario mantener actualizada la base de datos, por obvias razones se sabe que es un instrumento que sirve como guía para conocer la información de los empleados actuales, y para controlar las necesidades de capacitación que se presentan.

Se recomienda actualizar anualmente la base de datos para llevar un mejor control y mayor precisión; de esta manera se conocerá la información que probablemente los empleados cambien en un cierto tiempo, como el estado familiar, dirección, los méritos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, ascensos, traslados, las infracciones o faltas graves que ha cometido el empleado. A continuación se presentan los formatos a utilizar para la base de datos:

a) Solicitud de permiso

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).	PAL-01
	PERMISO AUSENCIA LABORAL	

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CONTROL DE PLANILLAS

DATOS DEL COLABORADOR	
Nombre del Colaborador:	
Área a la que pertenece:	

INFORMACIÓN DE PERMISO	
Solicito autorización de permiso para no asistir a mis labores el tiempo que detallo a continuación:	
Fecha de solicitud de permiso:	Fecha a tomar permiso:
Hora de salida:	Hora de regreso:
Periodo de tiempo que tomará:	

OBSERVACIONES:	Con goce de sueldo:	<input type="checkbox"/>	Tiempo compensatorio	<input type="checkbox"/>
	Sin goce de sueldo	<input type="checkbox"/>	Repondra tiempo	<input type="checkbox"/>

APROBACIÓN		
Jefe inmediato	Jerente de área (si aplica)	Encargado de Gestión Humana

Elaborado por el grupo investigador.

b) Acción de personal.

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).	AP-01
	ACCIÓN DE PERSONAL	
NOMBRE COMPLETO	CÓDIGO DE EMPLEADO	FECHA INGRESO
PUESTO ACTUAL: DEPARTAMENTO: CIUDAD: SUCURSAL: SECCIÓN: CARGO ACTUAL: CATEGORÍA: CENTRO DE COSTO: ESQUEMA DE SUELDO:	PUESTO PROPUESTO DEPARTAMENTO: CIUDAD: SUCURSAL: SECCIÓN: CARGO PROPUESTO: CATEGORÍA: CENTRO DE COSTO: ESQUEMA DE SUELDO:	
TIPO DE ACCIÓN DE PERSONAL		
<input type="checkbox"/> Ingreso <input type="checkbox"/> Asignación de Funciones Ajuste Salarial por: <input type="checkbox"/> Mérito (Eval. de Desempeño) <input type="checkbox"/> Ajuste <input type="checkbox"/> Promoción / Ascenso	<input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Terminación del Contrato <input type="checkbox"/> Despido justificado <input type="checkbox"/> Llamado de atención <input type="checkbox"/> Otros: _____	<input type="checkbox"/> Contrato Indefinido <input type="checkbox"/> Contrato Definido Hasta: _____ <input type="checkbox"/> Contrato por obra Determinada
Explicación:		
FIRMA DE ACEPTACIÓN DEL COLABORADOR:		
APROBACIÓN SEGÚN CASO QUE APLIQUE		
_____ Dirección	_____ Fecha	_____ Gerencia General
_____ Gerencia o Jefe de Unidad	_____ Fecha	_____ Encargado de Finanzas
_____ Encargado del área de gestión de talento	_____ Fecha	RIGE A PARTIR DEL: _____

Elaborado por el grupo investigador.

c) Cuestionario de salida.

	<p align="center">ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).</p>	<p align="center">CES-01</p>				
<p align="center">CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE SALIDA</p>						
<p>OBJETIVO: El objetivo de la presente entrevista es solicitarle su valiosa opinión sobre las diferentes condiciones de trabajo que usted logró observar durante el tiempo que laboró para COOPAS de R.L. Este cuestionario es totalmente confidencial, será resguardado por el área de gestión de talento humano y archivado en el expediente personal del colaborador. Los resultados obtenidos serán de utilidad para sondear las formas de trabajo actuales y elaborar los planes de acción a seguir a corto y largo plazo. Además serán presentados de forma anónima y general al grupo gerencial. Nombre del colaborador: _____ (Si desea)</p>						
<p>Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____ Título del puesto: _____ Departamento: _____</p>						
<p>RAZONES DE RETIRO (Poner una X a una o más opciones)</p>						
<p>Asegurar un trabajo diferente</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Insatisfecho con el salario</p> <input type="checkbox"/>				
<p>Razones familiares</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Insatisfecho con el tipo de trabajo</p> <input type="checkbox"/>				
<p>Diferencia interpersonal con figura de autoridad Explique:</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Otros motivos:</p> <input type="checkbox"/>				
<p>SU OPINION ES VALIOSA:</p>						
<p>Según los criterios a continuación señalados, califique según su percepción:</p>						
<p>CRITERIOS</p>	<table border="1"> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>BUENO</td> <td>REGULAR</td> <td>MALO</td> </tr> </table>	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	<p>COMENTARIOS</p>
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO			
<p>1- Entrenamiento recibido:</p>	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>_____</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<p>2-Beneficios que ofrece la empresa:</p>	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>_____</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

3-Oportunidades de carrera:	<input type="checkbox"/>	_____				
4-Supervisión recibida:	<input type="checkbox"/>	_____				
5- Condiciones de trabajo:	<input type="checkbox"/>	_____				
6- Compensación recibida:	<input type="checkbox"/>	_____				
7- Tipo de trabajo desempeñado:	<input type="checkbox"/>	_____				
8- El puesto alcanzó sus expectativas:	<input type="checkbox"/>	_____				
9- Ambiente de la empresa:	<input type="checkbox"/>	_____				
10- Trato de los jefes	<input type="checkbox"/>	_____				
11- La cultura orientada al cliente externo	<input type="checkbox"/>	_____				
12- La cultura orientada al cliente interno	<input type="checkbox"/>	_____				
<p>Recomendaría usted a otra persona trabajar en la empresa? SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es NO, explique:</p>						
<p>Agradeceríamos nos brindara información adicional sobre cómo cree usted que podríamos hacer para mejorar y exceder las expectativas de nuestros clientes, y atraer y retener colaboradores productivos:</p>						
<p>Gracias por su participación!!</p>						

d) Control de documentos para expediente

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).	CDEC-01
	CONTROL DE DOCUMENTOS PARA EXPEDIENTE DE COLABORADOR	
COLABORADOR		
CARGO		
FECHA DE INGRESO		
PARA INGRESO		
CONTRATO DE TRABAJO		<input type="checkbox"/>
ACCIÓN DE PERSONAL / INGRESO		<input type="checkbox"/>
SOLICITUD DE EMPLEO		<input type="checkbox"/>
HOJA DE VIDA		<input type="checkbox"/>
DUI		<input type="checkbox"/>
NIT		<input type="checkbox"/>
ISSS		<input type="checkbox"/>
AFP		<input type="checkbox"/>
LICENCIA DE CONDUCIR (SEGÚN CASO)		<input type="checkbox"/>
TITULO/CERTIFICADO DE ESTUDIOS		<input type="checkbox"/>
DIPLOMAS VARIOS ACORDE PLAZA		<input type="checkbox"/>
ANTECEDENTES PENALES / SOLVENCIA PNC		<input type="checkbox"/>
ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS		<input type="checkbox"/>
ENTREVISTA JEFE INMEDIATO		<input type="checkbox"/>
INFORME DE EVALUACIONES PSICOLÓGICAS		<input type="checkbox"/>
EVALUACIONES PSICOLÓGICAS		<input type="checkbox"/>
REFERENCIAS LABORALES (POR ESCRITO)		<input type="checkbox"/>
REFERENCIAS PERSONALES (POR ESCRITO)		<input type="checkbox"/>
VERIFICACION DE REFERENCIAS (TELEFONICAMENTE)		<input type="checkbox"/>
CARNET ENTREGADO A EMPLEADO		<input type="checkbox"/>
PARA RECORD EN EXPEDIENTE		
REQUERIMIENTOS PARA NUEVO COLABORADOR		<input type="checkbox"/>
INFORME DE ADAPTACIÓN		<input type="checkbox"/>
PARA EGRESO		
CARTA RENUNCIA		<input type="checkbox"/>
ACCION DE PERSONAL / DESPIDO		<input type="checkbox"/>
ENTREVISTA DE SALIDA		<input type="checkbox"/>

Elaborado por el grupo investigador.

e) Solicitud de empleo

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).	SE-01
	SOLICITUD DE EMPLEO	

Puesto solicitado: _____

(La información aquí solicitada es estrictamente confidencial y propiedad de COOPAS de R.L.)

DIA	MES	AÑO

DATOS PERSONALES

Nombre	1°Apellido	2° Apellido	Teléfono casa:
			Teléfono celular:
Dirección:			
email: _____ @ _____			Casa Propia (<input type="checkbox"/>) Alquilada (<input type="checkbox"/>)
Lugar y fecha de nacimiento		Sexo (<input type="checkbox"/>) M (<input type="checkbox"/>) F	Nacionalidad
DUI	Estado Civil	Tipo de Licencia	Vencimiento
NIT	AFP (Nº y compañía)		ISSS
Si tiene algún familiar o amigo trabajando en COOPAS de R.L. indique su nombre			Laboró antes en COOPAS de R.L. (<input type="checkbox"/>) Si (<input type="checkbox"/>) No

DATOS FAMILIARES

Nombre de Padre	Ocupación	Fecha de Nacimiento	
Nombre de Madre	Ocupación	Fecha de Nacimiento	
Nombre de cónyuge	Ocupación	Fecha de Nacimiento	
NOMBRE DE LOS HIJOS	SEXO	FECHA DE NACIMIENTO	
Enfermedades que ha padecido Usted o este padeciendo:			
	SI	NO	Fecha de su última revisión médica
Actualmente, Fuma?			
Ingiera bebidas alcohólicas?			Razón
Sufre de dolores de espalda?			¿Qué accidentes laborales ha tenido?
Sufre usted de gastritis?			
¿Qué labor NO puede realizar por recomendación médica?			

Pasatiempos favoritos	
En caso de emergencia notificar a:	Teléfono

EDUCACIÓN

Nivel	Centro Educativo	Completo	Incompleto	Título obtenido
Primaria				
Secundaria				
Bachillerato				
Universitaria				
Programas Computo				
Otros				
Idiomas que habla, lee o escribe				
Máquinas que sabe operar				

EXPERIENCIA LABORAL

Escriba su experiencia laboral de forma descendente (del actual a los anteriores)

Nombre de la Empresa		Teléfono	
Puesto	Salario Inicial	Salario Final	
Fecha de ingreso	Fecha de salida	Motivo de salida	
Jefe inmediato	Descripción breve de sus funciones		
Nombre de la Empresa		Teléfono	
Puesto	Salario Inicial	Salario Final	
Fecha de ingreso	Fecha de salida	Motivo de salida	
Jefe inmediato	Descripción breve de sus funciones		
Nombre de la Empresa		Teléfono	
Puesto	Salario Inicial	Salario Final	
Fecha de ingreso	Fecha de salida	Motivo de salida	
Jefe inmediato	Descripción breve de sus funciones		

REFERENCIAS

Por favor, indique tres personas que **no** sean familiares a quienes podamos solicitar referencias respecto a sus cualidades técnicas o personales. Enumere personas como: ex-jefes, ex-compañeros de trabajo, o personas que conozcan su desempeño laboral.

Nombre	Lugar de Trabajo	Puesto que ocupa	Teléfono

Firma _____

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral y la productividad a fin de agilizar muchas actividades que actualmente son ejecutadas de manera empírica en la Asociación Cooperativa.

A continuación se presentan algunas ideas para la Implementación del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R.L) Para lo que se requiere disponer de talento humano, materiales, financieros y técnicos, así también un plan que determine el proceso de implementación.

1. Objetivos

a) Objetivo General

Proporcionar un instrumento administrativo que ayude a facilitar la puesta en marcha del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R.L).

b) Objetivos Específicos

- Determinar los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de COOPAS. de R.L.
- Establecer las acciones que se deberán desarrollar para que la propuesta de un modelo de gestión del talento humano se ejecute efectivamente.
- Estipular el tiempo que se necesita para realizar cada una de las actividades a desarrollarse.

2. Etapas de la implementación.

Para la implementación de la propuesta del modelo de gestión del talento humano que mejore el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada se establecen las siguientes etapas:

a) Presentación

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital a la Licda. Yanira de Salamanca gerente general de la Asociación, a quien respectivamente se le desarrollará una exposición formal de la propuesta con apoyo de diapositivas, para que tenga mayor claridad sobre el tema, asistiremos a la presentación cuando la gerencia la realice al consejo de COOPAS de R.L., para responder cualquier inquietud si se requiere.

b) Discusión

Inmediatamente concluya la presentación se procede a responder las preguntas que resulten y se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

c) Aprobación

Habiendo sido discutido y revisado el documento propuesto, será de absoluta responsabilidad la aprobación por parte del Gerente General de la Cooperativa.

d) Difusión

Es la etapa a través de la cual se informa a todas las unidades sobre la organización y funcionamiento del área de gestión del talento humano para darles a conocer los objetivos, políticas y procedimientos de la misma en donde se les entregará un detalle de las actividades que el área tendrá bajo su responsabilidad.

e) Ejecución

La Gerente General debe facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta en la que se busca un beneficio tanto para la asociación como para los colaboradores.

f) Supervisión y Actualización

Es necesario revisar cada paso que se vaya realizando para determinar las deficiencias y corregirlas de forma oportuna, dando fe que los objetivos se vayan cumpliendo según lo antes planeado.

3. Recursos necesarios para la implementación

Para la puesta en marcha del área de gestión del talento humano en COOPAS de R.L, será necesario disponer de talento humano, recursos materiales, técnicos y financieros.

a) Talento humano.

El talento humano necesario para el funcionamiento del área se requiere inicialmente de dos personas según se detalla a continuación:

- Encargado del área
- Colaborador del área

Las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos se detallan en el Manual de Descripción de Puestos.

b) Recursos financieros

Para implementar la propuesta se requerirá de la asignación de gastos necesarios para adquirir el mobiliario y equipo, para el pago de planilla de salarios de las personas que integrarán el área

de gestión del talento humano. Estos recursos requieren previa autorización de la Gerencia General.

Estimación de gastos:

Encargado de área de Gestión	Monto
Salario Mensual	\$600.00
Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$45.00
Aporte patronal AFP (6.75%)	\$40.50
INSAFORP (1%)	\$6.00
Total	\$691.50
Auxiliar de Recursos Humanos	Monto
Salario Mensual	\$400.00
Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$30.00
Aporte patronal AFP (6.75%)	\$27.00
INSAFORP (1%)	\$4.00
Total	\$461.00
TOTAL GENERAL	\$1,152.50

c) Recursos materiales

Para el funcionamiento del área se necesitará de recursos materiales, según se detalla a continuación.

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras Dell	2	\$ 689. ⁰⁰	\$ 1,378. ⁰⁰
Escritorios	2	\$ 100. ⁰⁰	\$ 200. ⁰⁰
Sillas ergonómicas	2	\$ 60. ⁰⁰	\$ 120. ⁰⁰
Archivador de metal	2	\$ 135. ⁰⁰	\$ 270. ⁰⁰
Papelería y útiles	1	\$ 150. ⁰⁰	\$ 150. ⁰⁰
Teléfonos	2	\$ 20. ⁰⁰	\$ 40. ⁰⁰
TOTAL		\$ 1,154.⁰⁰	\$ 2,158.⁰⁰

d) Recursos técnicos

Estos comprenden los procedimientos y métodos que permitirán al talento humano desarrollar en forma adecuada sus funciones. Entre los cuales se encuentran los Manuales de Descripción de Puestos, Procedimientos, de Bienvenida y todos los formularios que sean necesarios.

Luego de la aprobación del proyecto COOPAS de R.L deberá tomar en cuenta las siguientes actividades:

- Convocatoria de reclutamiento del personal del área de gestión de talento humano.
- Selección y entrevista de los posibles candidatos
- Contratación y capacitación del encargado del área
- Convocatorio de reclutamiento del colaborador del área de gestión de talento humano
- Selección y entrevista de los posibles candidatos
- Contratación y capacitación del colaborador del área
- Establecer el área de trabajo para el encargado y colaborador
- Establecer el espacio físico de trabajo de los empleados del área.

4. Cronograma de implementación de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.)

		CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA															
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1- PRESENTACIÓN																	
a) Realizar cita con Gerente General de COOPAS para entregar propuesta físico y digital	Grupo investigador y Gerente General de COOPAS de R.L.																
b) Hacer presentación formal de la propuesta apoyándonos de diapositivas, para que haya mejor claridad de la misma																	
c) Asistir a la presentación que la gerencia realice al consejo, para responder cualquier inquietud.																	
2- DISCUSIÓN																	
a) Se procede a responder preguntas que resulten y se evaluará su aprobación	Grupo investigador																
3- APROBACIÓN	Junta directiva																
4. DIFUSIÓN	Gerente general																
a) Dar a conocer a todas las unidades sobre la organización y funcionamiento del área de gestión de talento humano para darles a conocer los objetivos, políticas y procedimientos..	Gerente general y áreas que actualmente desempeñan labores de administración de personal																
b) Se les entregará un detalle de las funciones que el área tendrá bajo su responsabilidad																	
5. EJECUCIÓN																	
a) La Gerente General debe facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta	COOPAS de R.L.																
6. SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	Gerente general y Área de gestión del talento humano																

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- ▶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición. McGraw-Hill. Colombia. 2001
- ▶ Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 2009
- ▶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill. Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá. 2002. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009.
- ▶ Dessler, Gary. "Administración de Personal". 6ª. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1994
- ▶ Hernández Sampieri, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill Interamericana. 5ª.Edición. México.
- ▶ Instituto Salvadoreño de fomento cooperativo 1986,
- ▶ Serrano, Alexis. "Administración de Personas". 1ª Edición. Talleres Gráficos UCA. El Salvador. 2009

TESIS

- ▶ Alvarado López, Hilda Mercedes y otros. "Propuesta de un diseño de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía de San Martín, Departamento de San Salvador". Universidad de El Salvador. 2002.
- ▶ Barraza Díaz, Melvin Ernesto y otros: "Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos para la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nuevo Apopa, ACOTNA DE R.L., de la Ciudad de Apopa, Departamento de San Salvador". Universidad de El Salvador. 2004.

- ▶ Cruz Hernández, Nuris Jacqueline. “Propuesta de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), Unidad Central. San Salvador.” Universidad de El Salvador. 2006.
- ▶ Garay Zelaya, Rina Yanet y otros. “Diseño de un Sistema Organizacional para el Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Ilobasco, Departamento de Cabañas”. Universidad de El Salvador. 1998.

LEYES

- ▶ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No 38. Publicado en el D.O. No.234, Tomo 281, de 12 de diciembre de 1983.
- ▶ Código de Trabajo. Decreto Legislativo No.15. Publicado en el D.O.No.142, Tomo No.236, del 31 de julio de 1972.

INTERNET

- ▶ http://www.tsc.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=20:codigo-de-trabajo-de-la-republica-de-el-salvador&Itemid=87
- ▶ <http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/>
- ▶ [http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_EISalv\[1\].pdf](http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_EISalv[1].pdf)
- ▶ <http://modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com/>
- ▶ <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>
- ▶ <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano4.shtml#ixzz30VZBwOed>
- ▶ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento
- ▶ <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH01ed.dir/doc.pdf>

- ▶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacionrecursoshumanos/
- ▶ <http://prezi.com/aro8cbq8bxls/propuesta-para-la-creacion-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- ▶ <http://nuevavisiondeltalento.wordpress.com/2014/>
- ▶ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2522.pdf
- ▶ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento
- ▶ http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3273/1/352.29_L524c_LEONETT_MARLEN.pdf
- ▶ <http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/>
- ▶ <http://eprints.uanl.mx/1171/1/1020130066.PDF>
- ▶ <http://diversidadcorporativa.com/2013/05/22/el-secreto-de-los-mejores-departamentos-de-recursos-humanos/>
- ▶ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/>
- ▶ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>
- ▶ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2522.pdf
- ▶ <http://www.caballano.com/ot.htm>
- ▶ <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH01ed.dir/doc.pdf>
- ▶ <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- ▶ <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>



ANEXOS



ANEXO No. 1

ENTREVISTA



Nombre del entrevistado: GLEND A ZELADA

Puesto que desempeña: ÁREA DE CONTABILIDAD: PLANILLAS, NÓMINAS Y ELABORACIÓN DE CONTRATOS.

1) ¿Cuáles son los objetivos de la Asociación Cooperativa?

R/ Es crecer, innovar y prestar servicios créditos y llegar a ser la mejor cooperativa para los asociados posicionándose en el mercado crediticio.

2) ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en lo que respecta a la gestión del talento humano?

R/ Limitante de encontrar el talento humano que esté comprometido con la cooperativa,

Es difícil identificar al personal idóneo para ocupar el puesto.

Dificultades en la evaluación del desempeño entre otras actividades que se hacen de manera empírica.

3) ¿Considera necesaria la elaboración de un modelo de gestión del talento humano para la administración del personal de la Asociación? ¿por qué?

R/ Sí

R/ Porque no existe un área adecuada que se encargue de las actividades de gestión.

Si la respuesta anterior es afirmativa, conteste la interrogante cuatro, sino continúe con la cinco.

4) ¿Qué características considera como Talento Humano?

Conocimientos	___	Enfoque en resultados	___
Trabajo en equipo	___	Motivación	___
Agente de cambio	___	Autorrealización	___
Actitud emprendedora	___	Comunicación	___
Innovación	___	Todas las anteriores	X
Liderazgo	___	No sabe	___

- 5) ¿COOPAS DE R.L cuenta con los recursos económicos para ejecutar un modelo de gestión del talento humano que le permita mejoras en el desempeño de sus empleados?
R/ Si, cuenta con el recurso ya se cuenta con un presupuesto para cumplir con estas obligaciones.
- 6) ¿La Asociación Cooperativa ha desarrollado políticas internas para el manejo del personal?
R/ Si, se cuenta con un manual, dentro de este están los procedimientos a seguir.
- 7) ¿Utilizan políticas para seleccionar su personal en la empresa?
R/ Depende del cargo, a veces se utiliza el servicio de outsourcing ya que estos tienen información de las personas que llenan las expectativas del cargo, pero para puestos operativos se hace uso de diferentes medios.
- 8) ¿Capacitan al personal de la empresa, cada cuánto tiempo?
R/ Si, existen dos tipos de capacitación.
- 9) Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de capacitaciones se han impartido?
R/ En conceptos operativos este es desarrollado por el comité de educación, este engloba muchas actividades, las cuales se realizan 2 veces al año.
Y las capacitaciones que se dan dependiendo de cada área pero estas se van realizando dependiendo de las necesidades estas son formativas.
- 10) ¿Poseen planes de desarrollo para su personal?
R/ No, no se tienen un plan específico, a veces porque un jefe gestiona un tipo de desarrollo para su colaborador, pero no hay un plan específico para el mismo.
- 11) ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?
R/ Anualmente se realizan de manera interna, a través de la gerencia general, las evaluaciones que se hacen son por medio de cuestionarios bien generalizados, en ella se evalúa la presentación, atención al cliente, el carisma, el estado de salud, es más o menos similar a la evaluación de 360°. Los formularios no se han actualizado.

12) Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño?

R/ Viene dada a través de la gerencia general.

13) ¿Con qué fines se realiza la evaluación del desempeño?

R/ Principalmente para incrementos salariales y finalización de contratos.

14) ¿Qué método(s) utilizan para evaluar el personal?

R/ Por medio de cuestionarios.

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

R/ NO.

16) ¿Qué criterios utilizan para establecer los salarios al personal?

R/ Desempeño, y por medio de ajustes de estatutos según la circunstancia de la economía, según la inflación, en el caso de personal nuevo existe una estandarización de cargos en cual establece los límites superior e inferior evaluando la capacidad que la persona demuestra.

17) ¿Dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados?

R/ Bonos del 100% del sueldo en junio y diciembre el cual equivale a 14 sueldo, canastas básicas como reconocimientos, canastas navideñas, día del empleado, bonos por metas cumplidas el cual se reparte cada 3 meses el cual viene dado como mínimo \$150.

18) ¿Poseen un registro formal del personal (expediente) donde se establezcan eventos como: rotación, ausentismo, sanciones entre otros?

R/ si

19) ¿En su opinión un modelo de gestión del talento humano, puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización?

R/ Si X No _____ Posiblemente _____



ANEXO No. 2

CUESTIONARIO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES

PARA DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN DENOMINADA “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L).

OBJETIVO: Conocer la percepción de los colaboradores hacia la forma como se realizan actividades de Personal en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS DE R.L).

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales se solicita responder de forma objetiva marcando con una X la respuesta que estime correspondiente.

Nota: La información que se recolectará es para fines académicos. (Se entenderá la gestión del talento humano, como la administración de recursos humanos).

I. DATOS GENERALES

a) Sexo:

Masculino Femenino

b) ¿Qué puesto ejerce dentro de la Asociación?

Gerente	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>	Asistente	<input type="checkbox"/>
Contador	<input type="checkbox"/>	Secretaria	<input type="checkbox"/>
Asesor	<input type="checkbox"/>	Ejecutivo de ventas	<input type="checkbox"/>
Planillas	<input type="checkbox"/>	Mensajero-Ordenanza	<input type="checkbox"/>
Supervisor	<input type="checkbox"/>	Otro (especifique)	<input type="text"/>

c) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

1-3 años 4-7 años 8-11 años 12-15 años Mas de 15 años

d) ¿Qué nivel de estudios posee? (Elija solo una opción)

Bachillerato Técnico
Estudiante universitario Maestría
Profesional universitario
Otro (especifique)

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Sí No

2. ¿Sabe qué área desempeña actualmente las funciones de gestión de talento humano en la empresa?

Sí No

Si su respuesta es afirmativa mencione el Área responsable.

3. ¿Según su opinión, la organización de un área de gestión del talento humano traería beneficios para los empleados y la Asociación?

Sí No Posiblemente

4. En base a la creación de un área de gestión del talento humano ¿qué considera usted que mejoraría en la organización?

Condiciones de Trabajo _____
Mayor Integridad y Seguridad Social _____
Oportunidad de desarrollo profesional _____
Mejoras en el desempeño laboral _____
Todas las anteriores _____

5. Una vez que ingresó a la empresa ¿recibió algún tipo de inducción?

Sí _____ No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, indique qué área se encargó dirigir el proceso de inducción:

6. ¿Se le informó sobre beneficios laborales que iba a percibir una vez iniciadas sus labores?

Sí _____ No _____

7. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

Sí _____ No _____

8. ¿La empresa evalúa el desempeño laboral del personal?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

9. ¿La empresa les proporciona prestaciones adicionales a las de la ley?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

10. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño dentro de la empresa?

Sí _____ No _____

11. ¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional?

Sí _____ No _____

12. ¿Existe en la empresa un Reglamento Interno de Trabajo?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta

13. ¿Según su opinión, la existencia de un Reglamento Interno de trabajo contribuye a mejorar las relaciones empleado-patrono?

Sí _____ No _____

Explique su respuesta.

Muchas gracias.

Fecha: _____

Encuestó: _____



ANEXO No. 3

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA.
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

GENERALES DEL TRABAJADOR(A)

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado familiar _____
Profesión u oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI N° _____
Expedido en _____
El _____ De _____
Otros datos de identificación _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado familiar _____
Profesión u oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI N° _____
Expedido en _____
El _____ De _____
Actividad Económica _____

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal)(En representación de COOPAS de R.L.)

YO _____

(Nombre del Trabajador)

De las generales antes expresadas convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

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

Además de las obligaciones que le impongan las Leyes Laborales y sus reglamentos y sus reglamentos, el Contrato Colectivo de Trabajo, si lo hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes:

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por: _____

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

A partir de: _____

Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

Y el trabajador habitará en _____

Dado que la empresa (sí) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

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

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

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

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

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de _____

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América o colones salvadoreños _____

(Lugar de pago: Ciudad)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____

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

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día _____ siguiente.

(Indicar el día)

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por el trabajador

(Estado y calidad)

Cuando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

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

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

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

A los _____ días del mes de _____ de _____

(f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____

FIRMA DEL TRABAJADOR

SI NO PUEDE EL TRABAJADOR FIRMAR:

--	--

(f) _____

A ruego del trabajador

f) _____

Testigo de Identificación

f) _____

Testigo de Identificación

NOTA: Este formato es el que proporciona el Ministerio de Trabajo el cual es genérico; pero si la persona a contratar sabe leer y escribir, se elimina la parte de las huellas y firma a ruego.



ANEXO No. 4

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Asociación Cooperativa de Ahorro y
Crédito de Profesionales Salvadoreños
de Responsabilidad Limitada.**

COOPAS



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Página 1 de 7

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
Misión	2
Visión	2
OBJETIVOS	3
ALCANCES	3
FORMA DE USO	3
TÍTULO DEL PUESTO: ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	4
TÍTULO DEL PUESTO: COLABORADOR DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6



	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 2 de 7
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

INTRODUCCIÓN

Este manual de descripción de puestos tiene como propósito proveer la información y requerimientos necesarios para seleccionar el personal que ocuparán los cargos asignados al área de gestión del talento humano en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada.

Además servir como precedente a dicha área para la elaboración de los descriptores de puestos de todos los colaboradores de la Organización.

Misión

“Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales que proporciona servicios financieros y beneficios en las mejores condiciones con eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros asociados; aplicando los principios cooperativos y valores universales.”

Visión

“Llegar a ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales, auto sostenible, ofreciendo productos y servicios innovadores y de alta calidad, que satisfagan las necesidades económicas, sociales y culturales de nuestros asociados.”

 COOPAS <small>ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS</small>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 3 de 7
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

OBJETIVOS

1. Proporcionar a la Organización una herramienta administrativa que le permita conocer el perfil del personal que debe ocupar un puesto en el área de gestión del talento humano.
2. Describir de manera formal y sistemática los deberes y responsabilidades del área.

ALCANCES

La aplicación del manual, será el área de gestión del talento humano, para poder contratar el personal idóneo y para que los empleados de dicha unidad lo usen para conocer las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

FORMA DE USO

Para conocer la información de un puesto específico se debe buscar en el índice y posteriormente remitirse al número de página correspondiente.

La información que puede consultarse es la siguiente:

- Título del puesto
 - Descripción general
 - Requisitos del puesto
 - Relaciones del puesto
 - Funciones
 - Otros conocimientos
-

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 4 de 7
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

TÍTULO DEL PUESTO: ENCARGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
GERENCIA: ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ÁREA: GESTIÓN HUMANA
DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL
SUPERVISA A: COLABORADOR DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la gestión del talento humano de la empresa, en lo referente a reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo, administración de compensaciones y beneficios sociales, relaciones empleado-patrono, evaluación del desempeño y control de los recursos humanos.

REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Requiere un grado de estudios universitarios a nivel de licenciatura en administración de empresas, en psicología o ingeniería industrial.

EXPERIENCIA:

Requiere de 2 años de experiencia en administración de aspectos referentes al talento humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la Asociación Cooperativa.

COMPETENCIAS PERSONALES

- Poseer alto grado de liderazgo
- Discreción
- Iniciativa y creatividad
- Integridad
- Organizado
- Analítico
- Facilidad de comunicación en forma oral y escrita
- Capacidad para desarrollar excelentes relaciones interpersonales
- Estabilidad emocional
- Capacidad para trabajar bajo presión

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 5 de 7
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

<p>HABILIDAD MANUAL: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.</p>
<p>RELACIONES DEL PUESTO:</p>
<p>Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable por la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos. ▪ La planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades. ▪ Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones. ▪ Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. ▪ Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa
<p>OTROS CONOCIMIENTOS:</p>
<p>Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales. Conocimientos del idioma inglés.</p>

**TÍTULO DEL PUESTO: COLABORADOR DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO****GERENCIA:** ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**ÁREA:** GESTIÓN HUMANA**DEPENDE DE:** ENCARGADO DE ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**SUPERVISA A:** NO APLICA

DESCRIPCIÓN GENERAL: Llevar a cabo las actividades que le asigne el encargado del área de gestión del talento humano para la eficiente administración del talento humano de la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO**EDUCACIÓN**

Estudiante de segundo año de Licenciatura en Administración de Empresas, Conocimientos de leyes laborales, conocimiento de paquetes computacionales tales como Excel, Word y PowerPoint

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 años en puestos similares

COMPETENCIAS PERSONALES

- Discreción
- Iniciativa
- Integridad
- Organizado
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones interpersonales
- Colaborador y servicial
- Capacidad para trabajar bajo presión

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.



RELACIONES DEL PUESTO:

Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

FUNCIONES

- Llevar a cabo el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso
- Publicar anuncios en los diferentes medios para convocar aspirantes a plazas vacantes
- Coordinar la realización de pruebas de selección a los candidatos a ocupar las plazas vacantes
- Coordinar los procesos de capacitación y entrenamiento del personal
- Llevar el control de permisos, licencias y vacaciones del personal
- Coordinar y controlar los beneficios y prestaciones adicionales
- Actualizar y resguardar los expedientes del personal



ANEXO No. 5

MANUAL DE BIENVENIDA



MANUAL DE BIENVENIDA

**Asociación Cooperativa de Ahorro y
Crédito de Profesionales Salvadoreños
de Responsabilidad Limitada.**

COOPAS

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 1 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

Contenido

MENSAJE DE BIENVENIDA	2
¿Qué espera la COOPAS de R.L. de un nuevo empleado?.....	3
¿QUIÉNES SOMOS?	4
Historia de la Asociación.....	5
Misión	6
Visión.....	6
Valores cooperativos	7
Valores adquiridos en la cooperativa.....	7
Estructura Organizativa	9
Dirigencias	10
Ubicación	11
Centro financiero.....	11
Sucursal Metrocentro.....	11
Sucursal Cascadas.	11
Sucursal Plaza Mundo.....	12
PRESTACIONES:	13
De ley:	13
Adicionales a la ley para los Colaboradores.....	13
INFORMACIÓN GENERAL.....	13
Horario de Trabajo y días de asueto.	13
Vacaciones Anuales.....	14
COMUNICACIÓN	14
Comunicación externa	14
Correo electrónico y Página Web	14

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 2 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

MENSAJE DE BIENVENIDA

¡Hola!

Seguramente al estar leyendo este manual, es porque ya se enteró que pasará a formar parte de un equipo de trabajo que busca un alto desempeño. Así es, a partir de hoy nos complace que se integre a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada, (COOPAS de R.L), ya que para nosotros es muy importante contar con personas como usted, que se caractericen por sus valores, capacidad, profesionalismo, honestidad y vocación de servicio que desempeñamos como Asociación Cooperativa

Para su información, nuestro proceso de selección de personal es muy minucioso y usted fue elegido es por su capacidad, méritos y potencial humano de lo cual estamos seguros que tendrá éxito en el desempeño como miembro de nuestro gran equipo de trabajo.

Bienvenido y a dar todo su esfuerzo y capacidad en contribución a la oportunidad que hoy se brinda y que nos complace tenga a bien poner a nuestro servicio.

Cordialmente.

Área de gestión del talento humano.

Para facilitar su incorporación a COOPAS de R.L, hemos preparado este Manual de Bienvenida, que se convertirá en una guía para proporcionarle la información básica de nuestra organización para que usted pueda familiarizarse con la Asociación y sus funciones, conocer la estructura organizacional de la Empresa y además pueda contar con un material de consulta permanente. Por ello le pedimos se sienta a gusto y entusiasta, que lea con atención el presente manual que se constituye su primera capacitación para el trabajo dentro de COOPAS de R.L.

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 3 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

¿Qué espera COOPAS de R.L, de un nuevo empleado?

Como toda organización interesada en obtener el máximo desempeño del talento humano, COOPAS, se compromete a proporcionar los medios técnicos, y materiales necesarios con el propósito que el empleado principalmente:

- Desempeñe el trabajo con diligencia y eficiencia.
 - Contribuya al logro de la misión y comparta la aspiración plasmada en la visión empresarial.
 - Adopte la escala de valores de la Asociación y que estos se vean reflejados en actuación laboral y personal.
 - Cumpla con las leyes y acuerdos del Consejo De Administración.
-

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 4 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos la Cooperativa de mejor solidez, servicio y confianza para los profesionales salvadoreños (as), que cuenta con 44 años de estar al servicio de los asociados (as), practicando los Principios y Valores cooperativos universales.



¿Qué servicios que proporcionamos?

Ahorros	Créditos	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Ahorro programado Ahorro a la vista 	<ul style="list-style-type: none"> Crédito solidario Crédito hipotecario Crédito gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> Depósitos a plazo fijo Aportaciones

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 5 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

Historia de la Asociación.

Nuestro inicio fue en el año de 1970 cuando un grupo de hombres visionarios profesionales de las ciencias agrícolas unen fuerzas para encaminar sus ideales de ahí surge la conformación de nuestra organización cooperativa que respondería a las necesidades de todos los asociados. Es así como 11 hombres conforman la primera asamblea general de asociados, quienes deciden aportar ¢10.00 colones cada uno para comenzar a operar, acordando definir una cuota mensual de aportación de ¢ 10.00 , siendo el capital social de ese entonces de ¢ 110.00 colones y así empezamos nuestras labores concediendo pequeños créditos.

Se da inicio también a préstamos, cuyo destino fue para la producción agropecuaria, con recursos financieros obtenidos a través de un financiamiento que aprobó la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.

En esta época todas las operaciones se reconocían en forma manual; se usaban tarjetas para el control de pago de los créditos, de los ahorros y sus respectivos intereses, se registraban personalmente anotando los datos en una máquina de escribir. Es hasta el año 1994 que se implementó el primer sistema informático, facilitando la agilidad en la atención de los asociados(as) y la toma de decisiones.

El 23 de febrero de 1973, se realiza la Asamblea General de asociados en el local de la Administración de Bienestar Campesino (ABC), lo que hoy es Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador, con el objetivo de modificar el tipo de membresía. En dicha asamblea participaron 45 asociados, cuyo punto principal fue la apertura del vínculo de asociados. Es decir que de ser cooperativa exclusiva de profesionales agropecuarios, pasó a ser cooperativa para todo tipo de profesionales. Con 34 votos a favor y 11 en contra, se acordó denominarla: **Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad**

Limitada, el cual pasó a ser abreviada “**COOPAS de R. L.**”.

En 1977 COOPAS de R. L. logramos nuestro primer punto de equilibrio; en 1978 fue el primer año que se lograron resultados de ligera utilidad. En 1979 inicia el conflicto armado en El Salvador, el cual tuvo más fuerza en el año 1980 hasta el año 1984, esto vino a poner en crisis a

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 6 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

todas las empresas pequeñas, medianas y grandes obligándolas a cerrar sus operaciones, se tomaron medidas urgentes de supervivencia como:

- Reducir el número de empleados de la Cooperativa de 8 a 3,
- Eliminación de todo tipo de gasto considerado innecesario.

En 1987 se reforman los estatutos que estaban vigentes desde 1973, a fin de actualizarlos a la nueva realidad. Dando comienzo a una nueva etapa cimentada, en que COOPAS de R.L. tendría que ser sostenible únicamente con recursos propios, fomentando los ahorros y depósitos de los asociados con tasas de interés más alta que la que pagaban los bancos.

Estos cambios propiciaron que se incrementaran las opciones generando así, un crecimiento en nuestros activos en el periodo de los años 1996 - 1998, además se compró el terreno en donde posteriormente se realizó la construcción de las oficinas que actualmente se tienen, esta compra se llevó a cabo con fondos propios y en el 2004 se realiza la gestión y adquisición de un nuevo sistema Informático con tecnología avanzada, diseñado exclusivamente para el resguardo y agilización de las operaciones.

Al año 2014, contamos con más de 11,6 millones de dólares en activos y un capital social de \$2.397,000.00, con un aproximado de 4,452 asociados y una fuerza laboral de 52 empleados.

Misión

“Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales que proporciona servicios financieros y beneficios en las mejores condiciones con eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros asociados; aplicando los principios cooperativos y valores universales.”

Visión

“Llegar a ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales, auto sostenible, ofreciendo productos y servicios innovadores y de alta calidad, que satisfagan las necesidades económicas, sociales y culturales de nuestros asociados.”

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 7 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

Valores cooperativos

Las cooperativas están basadas en los valores de auto ayuda con: la responsabilidad individual, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

Practicando la tradición de los fundadores nuestros valores éticos son:

- Honestidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad social.
- Preocupación por los demás

Valores adquiridos en la cooperativa

COOPAS DE R.L. ha adquirido estos valores como parte de la empresa para poner en práctica en sus actividades diarias.

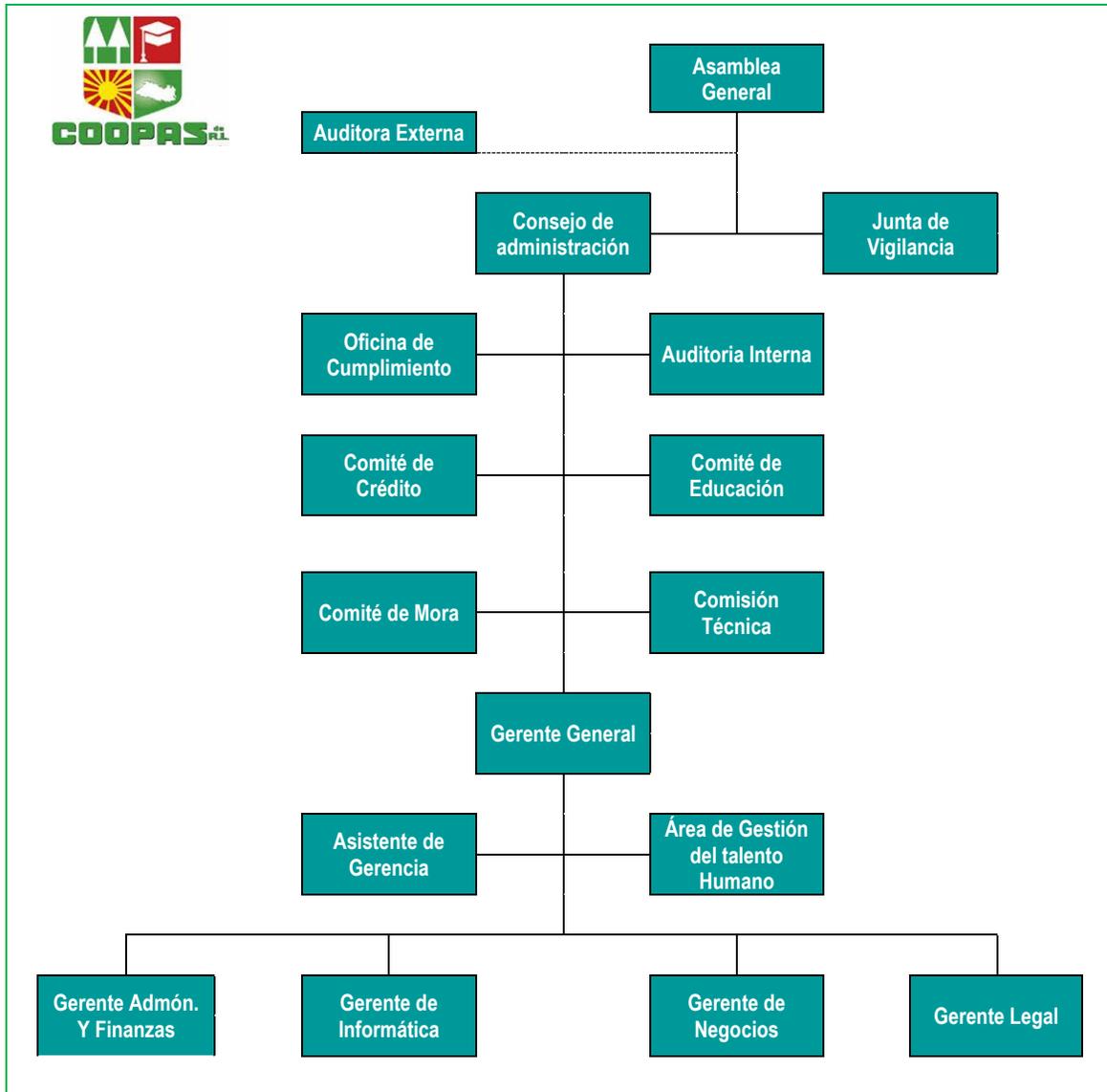
- Innovación: buscamos cada día la mejora continua a través de ideas innovadoras que nos permitan obtener ventajas competitivas.
 - Responsabilidad: es característica principal de esta empresa, asumimos con ética y responsabilidad nuestras acciones, garantizamos en un 100% nuestro trabajo para satisfacción de todos.
-

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 8 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

- Servicio: la necesidad nuestros asociados son nuestra guía de actuación
 - Confianza: actuamos con integridad y transparencia en la gestión de nuestros negocios, haciéndonos merecedores de la confianza de nuestros socios.
 - Eficiencia: realizamos nuestro trabajo con el menor uso de los recursos.
 - Trabajo en equipo: hemos comprendido que la clave del éxito en las organizaciones es el trabajo en equipo, donde cada área desarrolla sus funciones en armonía con las demás buscando siempre el cumplimiento de nuestra visión como organización.
-



Estructura Organizacional de COOPAS de R, L (Noviembre 2014)



AUTORIDAD LINEAL —————

Relación de subordinación entre las diversas unidad

AUTORIDAD STAFF - - - - -

Brinda información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea.



Dirigencias

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
Presidente	Lic. Oscar Fredy Martínez López
Vicepresidente	Lic. Fernando Medrano Guevara
Secretaria	Licda. Sonia Margarita Contreras de Rivera
Tesorera	Licda. Jacqueline Eneyda Flores Saavedra
Vocal	Licda. Ana Evelyn Monge Paredes
1er Suplente	Lic. José Antonio Rivera Cordero
2do Suplente	Licda. Elsy Yesenia Castillo Villacorta
3er Suplente	Lic. Víctor Manuel Quintanilla Arévalo
JUNTA DE VIGILANCIA	
Presidente	Licda. Ana Elvia Lara de Martínez
Secretaria	Licda. Carmen Rosario García de Ruano
Vocal	Lic. Jesús Moran Palma
1er Suplente	Licda. Ana Antonia Flores Flores
2do Suplente	Licda. María Elena Romero de Turcios
COMITÉ DE EDUCACIÓN	
Presidente	Lic. José Luis Santos Martínez
Secretario	Arq. Luis Eduardo Serrano Ramos
Vocal	Lic. Jorge Alberto Martínez
1er Suplente	Licda. Claudia Carolina Morales
COMITÉ DE CRÉDITOS	
Presidente	Lic. Jorge Alberto Alfaro
Secretario	Lic. Juan Antonio Escobar Pineda
Vocal	Licda. Mabel Cristina Rivas de Callejas
1er Suplente	Licda. Margarita Elizabeth Pérez de González
2do Suplente	Lic. Juan Carlos Hernández
COMITÉ DE MORA	
Presidente	Lic. Julio Cesar Pineda Guerra
Vocal	Lic. Oscar Girón Ulloa

Actualizado y proporcionado por la Cooperativa)



Ubicación

Centro financiero.



Estamos ubicados en:
27 Avenida Norte y 25 Calle Poniente No 1505, San Salvador.
PBX.: 2511-8888
FAX.:2511-8889

Sucursal Metrocentro.

Estamos ubicados en:
Quinta Etapa Metrocentro contiguo a Pick and Save
y Banco G&T
Continental, en Centro Comercial Metrocentro
Tels.: 2511-8800
2511-8801
2511-8802

Sucursal Cascadas.

Estamos ubicados en:
Segundo Nivel, Local # L-211 contiguo a Sertrasen
en Centro Comercial Las Cascadas
Tels.: 2511-8822
2243-9820
2243-9821

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 12 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

Sucursal Plaza Mundo.

Estamos ubicados en:
Cuarta Etapa, Segundo Nivel, Local No. 16 en Centro Comercial Plaza Mundo
Tels.: 2511-8811
2511-8812
2511-8813.

PRESTACIONES:

De ley:

- Seguro Social
- AFP
- INSAFORP
- Asuetos
- Aguinaldos
- Indemnizaciones

Adicionales a la ley para los Colaboradores

COOPAS de R.L, motiva a sus empleados proponiendo oportunidades de desarrollo y progreso dentro de la empresa considerando el desempeño, méritos, dedicación y esfuerzo individual que contribuyan en el bien común.

AGUINALDOS- BONIFICACIONES- INDEMNIZACIONES

- 1- COOPAS proporcionara a sus empleados en concepto de aguinaldo el valor de un mes de salario básico, siempre que hubiere trabajado un año completo, caso contrario será proporcional al tiempo acumulado.
- 2- COOPAS proporcionara a sus empleados en concepto de bonificación el valor de un mes de salario básico contratado el cual se entregara en la segunda quincena del mes de

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 13 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

- 3- junio, siempre que haya laborado un año completo, caso contrario la bonificación será proporcional al tiempo trabajado.
- 4- COOPAS para evitar la acumulación del pasivo laboral, pagara a sus empleados anualmente la INDEMNIZACIÓN en la segunda quincena del mes de diciembre, según lo establece el Código de Trabajo, siempre que el empleado haya trabajado todo el año caso contrario se le pagara proporcionalmente al tiempo trabajado.
- 5- La nivelación de salarios cada dos años.
- 6- El reconocimiento por la evaluación de desempeño será independiente a las nivelaciones por la pérdida adquisitiva de la moneda (inflación) ya que se efectuarán en fechas distintas.
- 7- Participación en las utilidades
- 8- Canasta navideñas
- 9- Reconocimiento al empleado del mes
- 10- Prestación alimentaria.
- 11- Centro recreativo.

INFORMACIÓN GENERAL

Horario de Trabajo y días de asueto.

1. El horario de trabajo en COOPAS es de 8:00 AM a 5:00 PM de lunes a viernes (con una hora de receso para el almuerzo) y de 9:00 AM a 1:00 PM los sábados.
 2. El día domingo se reconoce como el día de descanso por jornada semanal y es remunerado con el salario diario básico, además se reconocen como días de asueto remunerados:
-

	MANUAL DE BIENVENIDA	Página 14 de 14
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

- El 1 de enero,
- Semana santa (de miércoles por la tarde a sábado),
- El 1 de mayo.
- Los 4, 5 y 6 de agosto.
- El 15 de septiembre.
- El 2 de noviembre.
- 25 de diciembre, 24 y 31 de diciembre por la tarde,
- y los decretos por la Asamblea Legislativa.

Vacaciones Anuales

Las vacaciones por año (s) de servicio ininterrumpido a que tienen derecho los empleados de COOPAS son:

- De 1 a 5 años 15 días calendario más de un 50% del salario básico contratado (del periodo de vacaciones).
- Más de 5 años a 10 años 21 días calendario más de un 60% del salario básico contratado (del periodo de vacaciones).
- Más de 10 años 21 días calendario más un 70% del salario básico contratado (del periodo de vacaciones).

COMUNICACIÓN

Comunicación externa

Correo electrónico y Página Web

informacion_coopas@coopas.com.sv

<http://www.coopas.com.sv>



ANEXO No. 6

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

**Asociación Cooperativa de Ahorro y
Crédito de Profesionales Salvadoreños
de Responsabilidad Limitada.**

COOPAS



Contenido

INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO DEL MANUAL:.....	3
ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	3
PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN.....	3
1. Planeación.	3
2. Reproducción y distribución:	4
3. Ejecución:	4
4. Documentación.....	4
5. Retroalimentación	4
LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	4
LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	5
PRINCIPIOS QUE SE DEBEN PONER EN PRÁCTICA EN LA EVALUACIÓN.	6
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPETENCIAS.	7
ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:	7
Datos generales para gerentes/jefes y colaboradores.....	7
Identificación de competencias para gerentes/jefes	8
Identificación de competencias para empleados.	9
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	12
ANEXO	20
FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 2 de 22
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

INTRODUCCIÓN

El talento humano es considerado hoy en día el elemento más importantes de cualquier organización, en el cual se debe fortalecer las destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos para el beneficio tanto de la empresa como del mismo personal, es por tal motivo se ha elaborado el Manual de evaluación del desempeño, el cual contiene los elementos básicos para desarrollar un proceso de evaluación, que contribuya a establecer niveles de eficiencia y eficacia en el personal, basado en el mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

Como parte del contenido se detalla: el objetivo que tiene el manual, el uso que se le dará, su ámbito de aplicación además especifica al personal al que va dirigida la evaluación y las responsabilidades tanto del evaluador (jefes inmediatos) como del área de gestión del talento humano de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada (COOPAS de R, L)

	<p>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</p>	<p>Página 3 de 22</p>
	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	

OBJETIVO DEL MANUAL:

Determinar el nivel de desempeño del personal, identificando las habilidades, destrezas, conocimientos y las necesidades de capacitación en cada puesto de trabajo, además servir como guía estableciendo criterios que regulen el proceso de evaluar a los colaboradores de la Asociación Cooperativa.

ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Los procedimientos de evaluación de desempeño presentados en manual son de aplicación para el personal que labora en las diferentes áreas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada.

PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

Para poder realizar una evaluación del desempeño afectiva, dividimos el procedimiento en cinco pasos:

1. Planeación.

El encargado del área de gestión de talento humano se reunirá con el jefe inmediato de la persona a evaluar debido a que este conoce las competencias necesarias para el puesto.

Antes de comenzar el proceso debe:

- a) Analizar la descripción respectiva del puesto de trabajo
- b) Identificar los niveles de dificultad del trabajo, los cuales deben ser compatibles con la experiencia del colaborador en cuestión.
- c) Se establecerán las fechas de evaluación del rendimiento de cada persona.

	<p>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</p>	<p>Página 4 de 22</p>
	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	

2. Reproducción y distribución:

Luego de realizar el análisis se procederá a la reproducción y distribución del formulario previamente elaborado por el área de gestión de talento humano.

3. Ejecución:

El evaluador (Jefe inmediato) hace observaciones y establece las medidas necesarias para una evaluación objetiva del rendimiento de los colaboradores según el puesto que desempeñan.

4. Documentación.

Se sugiere que el jefe de cada departamento mantenga anotaciones formales de logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación ya que permite la retroalimentación para la evaluación de desempeño.

5. Retroalimentación

Los resultados que arroje la evaluación, servirán al área de gestión de talento humano ya que este debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas de oportunidad detectadas en el mapa de competencias.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Con el propósito de tener lineamientos claros sobre la ejecución y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, se proponen lo siguiente:

- a) El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en que consiste una evaluación del desempeño, sus consecuencias y aspectos técnicos.
 - b) Realizar la evaluación del desempeño durante el primer trimestre de cada año.
-

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 5 de 22
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

- c) Es responsabilidad del área de gestión de talento humano de COOPAS de R.L ajustar el modelo de evaluación del desempeño a las necesidades que surjan en la institución.
- d) Se realizará una revisión conjunta entre jefe y evaluado sobre los resultados de su desempeño,
- e) la evaluación debe de ser firmada por ambos (jefe y colaborador).
- f) Las personas para ser sometidas a la evaluación deberán tener mínimo seis meses de haber ingresado a la Asociación Cooperativa.
- g) El resultado individual de la evaluación del desempeño de cada persona, será incorporado a su respectivo expediente.
- h) El método de evaluación que se realizará será por competencias.
- i) Todo el personal estará sujeto a las evaluaciones de desempeño.
- j) El personal evaluado que obtenga nota inferior a 7.0 en el promedio total, se reforzará en áreas deficientes para mejorar la evaluación del próximo período.
- k) Personal con dos evaluaciones consecutivas con nota inferior a 7.0 en el promedio total, será sujeto de observaciones administrativas.
- l) Los promedios de 8.0 en adelante serán los que se consideren para aumentos salariales
- m) Para los ascensos se tomarán en cuenta todos aquellos colaboradores que hayan obtenido una nota mínima de 8.0 como promedio de desempeño.

LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a) El área de gestión del talento humano será responsable de administrar el proceso de evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman a la Asociación.
- b) El encargado del área de gestión humana notificará el período en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite para que los evaluadores entreguen los

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 6 de 22
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

formularios debidamente firmados

- c) .La evaluación de cada empleado será efectuada por la jefatura inmediata, en el caso que el jefe responsable de realizarla ha sido trasladado a otra área de la cooperativa, deberá realizarla en el lugar en que se encuentra actualmente, salvo en el caso que ya no labore para la cooperativa, será el jefe inmediato superior quién asuma dicha responsabilidad.
- d) El empleado que haya sido trasladado deberá ser evaluado por el jefe de la unidad donde haya estado mayor cantidad de tiempo del período en que se está evaluado, en caso de haber equidad en el tiempo, será sujeto de evaluación por la jefatura del último período.
- e) El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
- f) Una vez se envíe la evaluación, ésta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.
- g) En situaciones de inconformidad con la evaluación el área de gestión del talento humano actuará como mediador entre el evaluado y el evaluador para llegar a un acuerdo.

PRINCIPIOS QUE SE DEBEN PONER EN PRÁCTICA EN LA EVALUACIÓN.

Para realizar la evaluación es importante que el evaluador tome en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Objetividad: valorar con base en hechos reales el desempeño del evaluado.
 - b) Oportunidad: realizar la evaluación, tomando en consideración el período evaluado.
 - c) Pertinencia: consiste en calificar y delimitar lo que se debe evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.
 - d) Transparencia: la evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.
 - e) Equidad: actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado.
 - f) Participación: que el evaluador y el evaluado estén abiertos al diálogo.
-

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 7 de 22
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPETENCIAS.

La evaluación por competencias se basa en el desempeño de las actividades esenciales del puesto de la persona que se está tomando como referencia, la cual se constituye en factores a evaluar ya que están asociados a las habilidades y conocimientos.

Lo que se busca con la evaluación es la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de las personas.

La evaluación del desempeño por competencias para COOPAS de R.L, se fundamenta en dos grupos a evaluar:

Las Jefaturas: son los encargados de alguna gerencia, departamento o sección es decir aquellos colaboradores con autoridad y responsabilidad de personal bajo su mando.

Empleados: colaboradores que realizan tareas de apoyo para los niveles de jefatura y técnico y que sirve de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la cooperativa tales como secretarias, auxiliares contables, asistentes administrativas, ejecutivos de negocios etc.

ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Datos generales para gerentes/jefes y colaboradores.

Esta información será llenada por el jefe inmediato el cual contendrá:

- a) Área o dependencia.
 - b) Nombre del jefe y Cargo que desempeña.
 - c) Nombre del empleado.
 - d) Código de empleado y cargo que desempeña.
-

	<p>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</p>	<p>Página 8 de 22</p>
	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	

Identificación de competencias para gerentes/jefes

Se presentan las competencias que se consideran necesarias para los gerentes/jefes. Para diligenciar la identificación de competencias institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias institucionales.
- Cada competencia consta de tres, cuatro o cinco conductas diferentes, dependiendo de la competencia a evaluar.
- Para cada competencia se debe identificar el nivel de desarrollo de cada una de los numerales detallados.

Una vez identificado el nivel de desarrollo de cada gerente/jefe por competencias se debe digitar la nota por cada conducta a calificar, para lo cual se habilitará un espacio en la columna “calificación”, en la cual debe asignarse un número que este comprendido dentro del intervalo que se establece para la conducta, de acuerdo a la siguiente tabla:

Conducta 1	Rango	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 2	Rango	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 3	Rango	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 4	Rango	(1.00 – 9.00)	Puntos
Conducta 5	Rango	(1.00 – 9.00)	Puntos

La calificación máxima que se permite es de 9, considerando que existe un margen de error en el desarrollo de las actividades.

Al terminar de evaluar todas las conductas en cada una de las competencias, se determinara un promedio por competencia que se colocará en la casilla “Competencias Institucionales”, el cual forma parte del resultado total, es decir, de la casilla “Resultado General del Desempeño”, que se encuentra más adelante.



Identificación de competencias para empleados.

Se presentan las competencias que se consideran necesarias para los colaboradores.

Para la identificación de competencias institucionales, se recomienda tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- a) El jefe debe llenar completamente el apartado de competencias.
- b) Cada competencia consta de tres conductas, atendiendo a su carácter evolutivo, es decir que parte de una manifestación básica de la competencia en la conducta A, hasta la conducta C, en la cual adquiere mayor desarrollo.
- c) Para cada competencia se debe identificar el nivel de desarrollo de los colaboradores (es decir que se debe identificar una sola conducta por cada competencia, ya que son mutuamente excluyentes)

Una vez identificado el nivel de desarrollo de cada empleado por competencia se debe señalar la conducta a calificar, se habilitará un espacio en la columna “calificación”, en la cual se digitará un número que este comprendido dentro del intervalo que se establece para la conducta, de acuerdo al siguiente detalle:

Conducta A	Escala entre	(1.00 – 3.90)	Puntos
Conducta B	Escala entre	(4.00 – 6.90)	Puntos
Conducta C	Escala entre	(7.00 – 9.00)	Puntos

Se establece un rango máximo de calificación de 9, considerando que existe un margen de error en el desarrollo de las actividades.

Se consideran 3 conductas observables para que la evaluación del desempeño posea un alto grado de objetividad.

Al terminar la elección de una conducta en cada una de las competencias, el jefe deberá generar el promedio de la nota obtenida y lo colocará en la casilla “Competencias Institucionales” el cual forma parte de resultado total, es decir, de la casilla “Resultado General del Desempeño”, que se

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 10 de 22
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

encuentra más adelante.

Además de las competencias, la evaluación del desempeño también retroalimenta otros aspectos como la experiencia, la puntualidad y la contribución a los resultados.

Experiencia (gerentes/jefes y colaboradores)

Para el caso de los jefes esta tendrá una sola conducta y su rango será entre 1.00 a 9.00; en el caso de los demás colaboradores, su calificación está expresada igual que la escala de las competencias institucionales, es decir, tres conductas observables, de la cual se debe calificar solamente una, ya que son mutuamente excluyentes.

Puntualidad (gerentes/jefes y colaboradores)

Su calificación tanto para los empleados como para los jefes constará de una sola conducta y un rango de calificación del 1.00 al 9.00.

Contribución a los resultados (gerentes/jefes y colaboradores)

La escala de calificación se encuentra comprendida del 1 al 9.

Resultado final (gerentes/jefes y colaboradores)

Una vez terminado de ponderar los cuatro apartados detallados anteriormente se generará el Resultados General del desempeño de la siguiente manera:

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 11 de 22
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

Categorías porcentaje asignado

Identificación de Competencias	40%
Experiencia	20%
Puntualidad	10%
Contribución a los Resultados	30%
Resultado general	100%

De acuerdo al resultado general obtenido en la evaluación del desempeño el evaluado caerá en la siguiente escala de valoración:

Deficiente	Bueno	Muy bueno	Sobresaliente
1.00 a 5.99	6.00 a 6.99	7.00 a 7.99	8.00 a 9.00

Apartado para firmas.

El evaluador y el evaluado deben firmar de conformidad la evaluación para que la misma tenga validez.

A continuación se muestran los formatos de evaluación del desempeño, tanto para gerentes/jefes y colaboradores de la Asociación Cooperativa.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Página 12 de 22
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).	EDPC - 01
	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL GENERAL/JEFATURAS	

Fecha de evaluación:

Datos del evaluador:

Nombre: _____
 Cargo: _____
 Área: _____

Datos del evaluado:

Nombre: _____
 Cargo: _____
 Área: _____

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias		Calificación
AUTOCONFIANZA		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Tiene mucha seguridad en si mismo en el desarrollo de sus actividades	
2	Sabe guiar a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos propuestos	
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo	
4	Demuestra respeto y firmeza en sus puntos de vista ante sus superiores	
Promedio de la competencia		

Competencias		Calificación
EMPODERAMIENTO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Comunica a sus colaboradores lo que espera de ellos de forma positiva	
2	Asigna las responsabilidades y tareas de forma adecuada, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para desarrollarlas.	
3	Demuestra confianza en los demás, reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores.	
4	Públicamente recompensa a los que hacen bien su trabajo	
Promedio de la competencia		



Competencias		Calificación
FLEXIBILIDAD		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptando los procedimientos.	
2	Muestra una buena predisposición para trabajar con diferentes áreas	
3	Reconoce y comprende los puntos de vista de otros.	
4	Modifica el comportamiento y el estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de sus colaboradores.	
Promedio de la competencia		

Competencias		Calificación
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	No pierde de vista los objetivos a lograr en su ámbito de responsabilidad	
2	Expresa el deseo de hacer mejor las cosas y conseguir resultados positivos	
3	Tiene capacidad para generar resultados con calidad esperada y en el momento oportuno.	
4	Es eficiente, optimiza los recursos y el tiempo en la realización de sus tareas.	
Promedio de la competencia		

Competencias		Calificación
INNOVACIÓN		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Identifica opciones de mejora y actúa para implementarlas logrando mejoras en la productividad.	
2	Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas y eficaces que producen mejoras en los resultados.	
3	Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.	
Promedio de la competencia		

Competencias		Calificación
LIDERAZGO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Utiliza estrategias para mantener la motivación del equipo elevada y para alcanzar buenos niveles de productividad.	
2	Mantiene una relación próxima con el equipo y sabe lo que está pasando	
3	Tiene carisma propio, comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo	
4	Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo	
Promedio de la competencia		



Competencias		Calificación
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Mantiene una comunicación permanente con los clientes para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.	
2	Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas con un servicio grato y amable.	
3	Se responsabiliza personalmente de corregir los problemas de los clientes	
4	Mantiene una actitud de total disponibilidad con los clientes, especialmente cuando estos atraviesan periodos difíciles, Hace más de lo que normalmente los clientes esperan	

Promedio de la competencia

Competencias		Calificación
TRABAJO EN EQUIPO		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Reconoce públicamente los méritos de los miembros del grupo que han trabajado bien	
2	Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo	
3	Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.	
4	Escucha los compañeros y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.	

Promedio de la competencia

PROMEDIO GENERAL DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Competencia		Calificación
EXPERIENCIA		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Es experto en su trabajo, aplicando y difundiendo sus conocimientos para influir positivamente en su equipo de trabajo	
Competencia		Calificación
PUNTUALIDAD		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Se presenta a sus labores y reuniones a la hora indicada, siendo ejemplo para sus colaboradores.	
Competencia		Calificación
CONTRIBUCION A LOS RESULTADOS		(Rango de 1.00 a 9.00)
1	Considera la identificación de competencias, adicional a la experiencia y puntualidad del evaluado	



Resumen:

MAPA DE COMPETENCIAS

EXPERIENCIA EN EL CARGO

PUNTUALIDAD

CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS

PROMEDIO TOTAL / NOTA EVALUADA

ESCALA DE VALORACIÓN:

1.0 a 5.99= deficiente 6.00 a 6.99= bueno 7.00 a 7.99= muy bueno 8.00 a 9.00 sobresaliente.

COMENTARIOS:

Firma del evaluador

Firma del evaluado



ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.).

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA COLABORADORES

EDPC - 02

Fecha de evaluación:

Datos del evaluador:

Nombre: _____
Cargo: _____
Área: _____

Datos del evaluado:

Nombre: _____
Cargo: _____
Área: _____

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Competencia			Calificación
AUTO-CONFIANZA			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Aplica su criterio en la ejecución de sus labores, observándose seguridad en el desarrollo de sus actividades.	1.00 a 3.90	
Conducta B	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar constantemente con su superior	4.00 a 6.90	
Conducta C	Trabaja sin requerir una supervisión o control estricto de su trabajo	7.00 a 9.00	
Competencia			Calificación
AUTO-CONTROL			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Resiste la tentación de actuar impulsivamente y sin pensar.	1.00 a 3.90	
Conducta B	Ignora o trata de evitar las provocaciones y responde con calma delante de las mismas.	4.00 a 6.90	
Conducta C	Sabe mantener la calma ante una tensión habitual que se produce en su trabajo, manteniéndose alejado del desencadenante de sus emociones.	7.00 a 9.00	



Competencia			Calificación
FLEXIBILIDAD			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Reacciona con flexibilidad y se adapta a los "imprevistos" y obstáculos que pueden llegar a cambiar significativamente su trabajo	1.00 a 3.90	
Conducta B	Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante nueva información o evidencia contraria.	4.00 a 6.90	
Conducta C	Se adapta a los cambios del entorno, reconoce y comprende los puntos de vista de otros.	7.00 a 9.00	
Competencia			Calificación
INNOVACIÓN			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Siempre se esfuerza por mejorar su desempeño	1.00 a 3.90	
Conducta B	Afronta sus responsabilidades y se esfuerza para mejorar su desempeño	4.00 a 6.90	
Conducta C	Propone nuevas ideas para sí mismo y para el equipo de trabajo con el afán de mejorar el desempeño laboral del área	7.00 a 9.00	
Competencia			Calificación
TRABAJO EN EQUIPO			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Tiene una actitud positiva para colaborar con los demás, Manteniendo buenas relaciones con los compañeros/as	1.00 a 3.90	
Conducta B	Coopera con actitud positiva en equipos y apoya las decisiones de éstos	4.00 a 6.90	
Conducta C	Escucha los compañeros, y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos/as	7.00 a 9.00	
Competencia			Calificación
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente/a le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente/a).	1.00 a 3.90	
Conducta B	Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas	4.00 a 6.90	
Conducta C	Asesora y da al cliente/a las alternativas que mejor se adaptan a sus necesidades	7.00 a 9.00	
Competencia			Calificación
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Intenta realizar el trabajo bien o correctamente.	1.00 a 3.90	
Conducta B	Es eficiente, optimiza los recursos y el tiempo en la realización de sus tareas	4.00 a 6.90	
Conducta C	Muestra motivación y entusiasmo por realizar un trabajo de calidad.	7.00 a 9.00	



Competencia			Calificación
ORDEN Y CALIDAD			(Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Desarrolla sus actividades apegado a la descripción de puesto y con el mínimo de error	1.00 a 3.90	
Conducta B	Mantiene su espacio de trabajo ordenado (documentación, herramientas, etc.) para que otros lo puedan utilizar.	4.00 a 6.90	
Conducta C	Es detallista y trabaja con rigor para que el resultado sea de calidad y fiable.	7.00 a 9.00	
PROMEDIO GENERAL DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencia			Calificación
EXPERIENCIA			Evaluar solo una conducta)
Conducta A	Conoce su puesto y desempeña bien sus Funciones	1.00 a 3.90	
Conducta B	Su desempeño es sobresaliente, siempre acorde a las exigencias del puesto	4.00 a 6.90	
Conducta C	Conoce a profundidad su puesto de trabajo, aplica sus conocimientos para solucionar problemas	7.00 a 9.00	
Competencia			Calificación
PUNTUALIDAD			1.00 a 9.00
Conducta A	Se presenta a sus labores o reuniones a la hora indicada; su trabajo está al día	1.00 a 9.00	
Competencia			Calificación
CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS			1.00 a 9.00
Conducta A	Considerando la Identificación de Competencias, adicional a la experiencia y puntualidad del evaluado, ingrese un valor que mejor refleje la contribución a los resultados de la cooperativa	1.00 a 9.00	



Resumen:

MAPA DE COMPETENCIAS

EXPERIENCIA EN EL CARGO

PUNTUALIDAD

CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS

PROMEDIO TOTAL / NOTA EVALUADA

ESCALA DE VALORACIÓN:

2.0 a 5.99= deficiente 6.00 a 6.99= bueno 7.00 a 7.99= muy bueno 8.00 a 9.00 sobresaliente.

COMENTARIOS:

Firma del evaluador

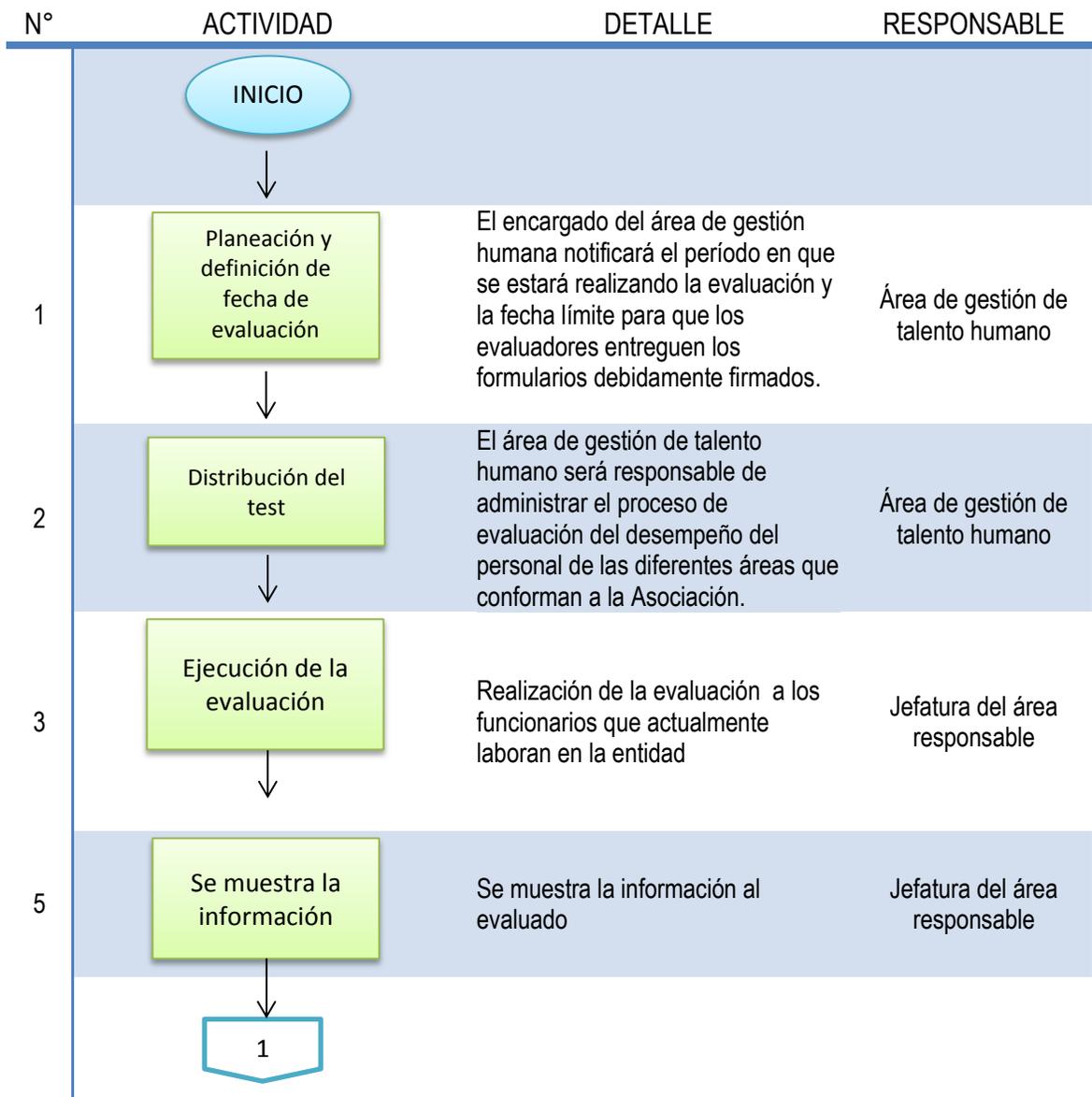
Firma del evaluado

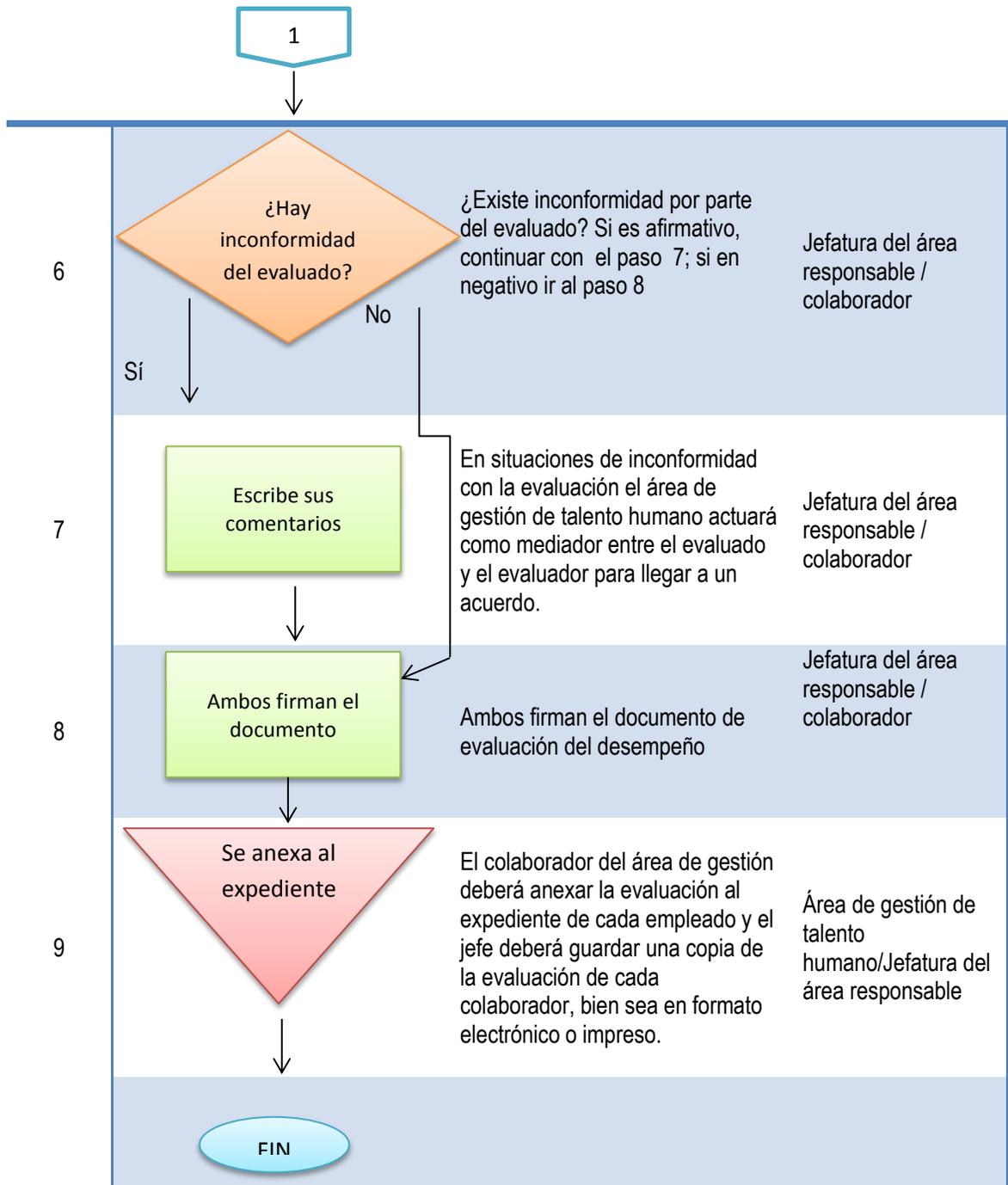


ANEXO



FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO







ANEXO No. 7

ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



POLÍTICAS DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Asociación Cooperativa de Ahorro y
Crédito de Profesionales Salvadoreños
de Responsabilidad Limitada.**

COOPAS



Contenido

I. OBJETIVOS	2
II. ASPECTOS GENERALES	2
REQUISITOS DE INGRESO	2
DE LA FORMA DE PAGO DEL SALARIO.....	3
HORARIO- DIAS DE DESCANSO- ASUETOS- VACACIONES.	3
LICENCIAS- INCAPACIDADES.	3
AGUINALDOS- BONIFICACIONES- INDEMNIZACIONES.....	4
III. POLITICAS	4
IV. NORMAS.....	6
V. ASCENSOS.....	7
VI. SUSTITUCIONES TEMPORALES.....	8
VII. CAMBIOS DE PLAZA.....	8
VIII. NIVELACIÓN SALARIAL	9
IX. PREMIO A LA EXCELENCIA.....	10
X. ESTÍMULOS.....	10
DERECHOS – OBLIGACIONES	10
PROHIBICIONES.....	11
SANCIONES.....	12

I. OBJETIVOS

El objetivo del presente documento es proporcionar a la administración, las políticas normas y los procedimientos en materia salarial aplicable al personal de COOPAS de R.L., de manera que dicho sistema sea claro y consistente para el beneficio de todos los empleados de la cooperativa.

Las políticas, normas y procedimientos serán aplicables a todos los empleados de COOPAS, concentrados en plazas permanentes.

El documento también contiene los procedimientos para implementar movimientos del personal de COOPAS de R.L., así como también las consideraciones necesarias que generan dichos movimientos.

II. ASPECTOS GENERALES

REQUISITOS DE INGRESO

Las personas que opten a formar parte del personal de COOPAS deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Llenar solicitud, anexando curriculum vitae, fotocopia de título o equivalente, fotografía reciente.
 2. Presentar fotocopia de DUI y NIT, solvencia de la Policía Nacional Civil, solvencia de Centros Penales, exámenes médicos.
 3. Presentar referencia de empleos anteriores (cuando los haya tenido) y referencias personales.
 4. Hacer pruebas psicológicas y/o poligráficas cuando el cargo lo exija.
 5. Firmar contrato por el periodo de prueba y posteriormente el definitivo, si lo aprueba satisfactoriamente.
-

LA FORMA DE PAGO DEL SALARIO

1. COOPAS, realizara el pago de los salarios mediante planillas quincenales en las que consta el salario básico, y todos los demás tipos de remuneraciones y retenciones.
2. El salario se pagara en moneda de curso legal, mediante depósitos en cuenta personal del banco de América Central y posteriormente se firmara el comprobante de depósito, el cual sirve de comprobante de pago.

HORARIO- DIAS DE DESCANSO- ASUETOS- VACACIONES.

3. El horario de trabajo en COOPAS es de 8:00 AM a 5:00 PM de lunes a viernes (con una hora de receso para el almuerzo) y de 9:00 AM a 1:00 PM los sábados.
4. El día domingo se reconoce como el día de descanso por jornada semanal y es remunerado con el salario diario básico, además se reconocen como días de asueto remunerados, el 1 de enero, semana santa (de miércoles por la tarde a sábado), 1 de mayo, 3, 5 y 6 de agosto, 15 de septiembre, 2 de noviembre, 25 de diciembre, 24 y 31 de diciembre por la tarde, y los decretos por la Asamblea Legislativa.
5. Las vacaciones por año (s) de servicio ininterrumpido a que tienen derecho los empleados de COOPAS son: de 1 a 5 años 15 días calendario más de un 50% del salario básico contratado (del periodo de vacaciones); más de 5 años a 10 años 21 días calendario más de un 60% del salario básico contratado (del periodo de vacaciones); más de 10 años 21 días calendario más un 70% del salario básico contratado (del periodo de vacaciones).

LICENCIAS- INCAPACIDADES.

1. Al empleado (a) que contraiga matrimonio, se le concederá una licencia con goce de sueldo, por cinco días calendario.
-

2. Cuando por enfermedad o accidente común el empleado es incapacitado COOPAS, le reconocerá el subsidio por los tres primeros días que no le cubre el ISSS. Además COOPAS, le reconocerá al empleado por el resto de los días de incapacidad contado a partir del cuarto día el diferencial que no le cubra el ISSS, de su salario base.
3. Para gozar de esta prestación el empleado deberá presentar al área de gestión de talento humano las constancias que le haya extendido el ISSS y contar con el aval del jefe inmediato.

AGUINALDOS- BONIFICACIONES- INDEMNIZACIONES

- 12- COOPAS proporcionará a sus empleados en concepto de aguinaldo el valor de un mes de salario básico, siempre que hubiere trabajado un año completo, caso contrario será proporcional al tiempo acumulado.
- 13- COOPAS proporcionará a sus empleados en concepto de bonificación el valor de un mes de salario básico contratado el cual se entregara en la segunda quincena del mes de junio, siempre que haya laborado un año completo, caso contrario la bonificación será proporcional al tiempo trabajado.
- 14- COOPAS para evitar la acumulación del pasivo laboral, pagará a sus empleados anualmente la indemnización en la segunda quincena del mes de diciembre, según lo establece el Código de Trabajo, siempre que el empleado haya trabajado todo el año caso contrario se le pagara proporcionalmente al tiempo trabajado.

III. POLÍTICAS

- a) COOPAS de R.L., revisará, evaluará y mejorará los salarios de los empleados siempre que la institución esté obteniendo utilidades razonables un índice de excedentes superior a lo planificado, y que por acuerdo el Consejo de Administración determine realizarlo.
-

- b) El personal de COOPAS deberá poseer conocimiento y experiencia de acuerdo al puesto que desempeña, permitiendo con ello productividad y eficiencia, esta va ser plasmada en la evaluación anual.
 - c) Quedará a criterio de la Gerencia General previa revisión del Consejo de Administración, asignar los sueldos de las nuevas contrataciones, siempre del rango salarial establecido al que corresponde la plaza asignada.
 - d) La nivelación de salarios por efecto de ajuste que provoca la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, será revisado cada dos años ; y así se determina una nivelación salarial, este generará una modificación en el salario actual que tenga el empleado a si mismo se hará una revisión del límite superior de la tabla salarial. Esta revisión se hará en junio para ser aplicado a partir del primero de julio de cada dos años.
 - e) El área de Gestión del Talento Humano, será el encargado de realizar una evaluación al año (la primera semana de diciembre), los resultados de las evaluaciones deberán quedar en el expediente del empleado, y los resultados deberán someterse a Consideración del consejo de Administración, para que este decida respecto a la recontractación del personal para el próximo año y al mismo tiempo el reconocimiento y/o premio a la eficiencia.
 - f) El reconocimiento por la evaluación de desempeño será independiente a las nivelaciones por la pérdida adquisitiva de la moneda (inflación) ya que se efectuarán en fechas distintas.
 - g) Los ascensos, nivelaciones salariales, traslados, cambios de cargos, o reclasificación de plaza que no impliquen cambio en la tabla de salarios, serán aprobados por la Gerencia General, lo cual se hará del conocimiento del Consejo de Administración.
 - h) Las nivelaciones salariales por razón de cambio de cargo de mayor responsabilidad, podrán efectuarse en cualquier tiempo; después de concluido satisfactoriamente el período de prueba de tres meses, período en el cual conservará su salario vigente,
-

- i) pasado y aprobado satisfactoriamente este período se asignará la plaza con el salario correspondiente. La aprobación de ascenso de un empleado a una plaza de mayor jerarquía podrá realizarse considerando nivel de estudio, capacidad en el desempeño; además que durante su estadía en COOPAS haya mostrado ser una persona disciplinada, respetuosa y en su desempeño haya mostrado habilidades, capacidad, conocimiento, destreza para la nueva plaza.
- j) El área de gestión del talento humano deberá mantener actualizado un expediente del nivel académico de todos los empleados, a fin de contar con la información idónea y necesaria, en caso de movimiento de personal.

IV. NORMAS

- I. El intercambio o rotación entre empleados (del mismo cargo), no genera aumento en el salario ya que se trata de contar con empleados con un entrenamiento a futuro (dicha rotación no podrá ser menor a 15 días y superior a tres meses).
 - II. Las plazas vacantes serán sometidas a concurso y podrán optar en primera opción el personal interno y en segunda opción el externo; y se invitara a participar por medio de anuncios en las carteleras de la institución o en un periódico de mayor circulación, según corresponda:
 - III. Podrán participar en los exámenes de selección que se determinen todas las personas que cumplan los requisitos de la plaza vacante y que su perfil este de acuerdo a las habilidades y funciones que el puesto requiera.
 - IV. El área de gestión del talento humano en conjunto con la Gerencia General efectuará anualmente (primera semana de diciembre) el análisis de las actividades, responsabilidades y autoridad (en caso de jefaturas), de los puestos de trabajo en COOPAS, y su relación con el cargo asignado, enviando al Consejo de Administración, las recomendaciones que considere convenientes para efecto de que se autorice las acciones necesarias, a fin de que exista una equidad entre responsabilidad y autoridad, y
-

permitir con esto la realización del trabajo eficientemente (relacionado con el literal f romanos II).

V. ASCENSOS

Es el cambio de un empleado a un puesto de mayor jerarquía, siempre implica un cambio de plaza y a su vez una mejora salarial.

Para ser merecedor a un ascenso el empleado deberá someterse a las pruebas que establezca la unidad de gestión del talento humano y cumplir los requisitos establecidos en la plaza, de acuerdo al procedimiento siguiente:

- a) El jefe de la unidad, envía solicitud al área de gestión del talento humano con la propuesta para llenar la plaza, donde se encuentra la vacante.
 - b) El área de gestión del talento humano comunicará a las jefaturas que se procederá a llenar la vacante para que hagan propuestas de candidatos internos, y la vez nuncios en la cartelera de la institución.
 - c) El área gestión del talento humano proporcionara candidatos del Banco de datos y los aspirantes deberán someterse a las pruebas técnicas requeridas.
 - d) La selección final se hará sobre la base de la opción del responsable del área, en coordinación con el área de gestión del talento humano considerando las evaluaciones y experiencias del solicitante.
 - e) Después de revisar, las propuestas se les comunicará por escrito a los candidatos.
 - f) En el caso que gane la plaza un empleado, el traslado efectivo deberá efectuarse como máximo 30 días después de notificados los resultados, sometiéndose a un mes de prueba, tiempo durante el cual no cambiara su salario. Y si la gana una persona externa se contratara de inmediato por tres meses de prueba.
 - g) El jefe inmediato presentará al área de gestión del talento humano, después del primer mes, el reporte sobre el desempeño del empleado antiguo a la nueva plaza con el salario correspondiente a partir de la contratación definitiva; en el caso de un nuevo empleado
-

este también será evaluado por el jefe inmediato en conjunto con el área de gestión del talento humano, después de los tres meses para ser contratado o no.

VI. SUSTITUCIONES TEMPORALES.

A solicitud del jefe de la unidad, esta sustitución se utilizará para cubrir la vacante temporal de un empleado y para periodos superiores a quince días (ejemplo: incapacidades por maternidad, vacaciones, permisos con goce o sin goce de sueldo etc.) podrá ser cubierta por cualquier otro empleado de menor categoría, en los casos que el empleado haya cubierto anteriormente el puesto, con entera satisfacción del Jefe.

VII. CAMBIOS DE PLAZA

El cambio de plaza puede efectuarse cuando el jefe de una de las unidades administrativas de COOPAS, solicite reclasificación de las funciones y actividades que un empleado desempeña en el puesto de trabajo, que considera pertenece a un nivel diferente a la plaza actual asignada (esto no necesariamente implica mejora salarial).

El procedimiento será el siguiente:

- a) El jefe de la unidad, solicita al área de gestión del talento humano la reclasificación de las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo, indicando detalladamente las nuevas actividades y funciones que desarrolla el empleado, el perfil del puesto y la respectiva justificación de la solicitud.
 - b) El área de gestión del talento humano elabora el estudio técnico de las actividades y responsabilidades del puesto en mención emitiendo opinión al respecto.
 - c) Si la opinión es favorable se hará del conocimiento del Consejo de Administración.
 - d) Si la opinión es desfavorable para el cambio de plaza se notificara al jefe solicitante por escrito, argumentando los aspectos técnicos que respalden la decisión.
-

- e) Una vez aprobado el cambio de plaza para el puesto de trabajo, el área de gestión del talento humano actualizará la categoría correspondiente del nuevo cargo.

VIII. NIVELACIÓN SALARIAL

Las nivelaciones de salario para el personal de COOPAS, puede generarse por reposición a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, y el procedimiento para su aplicación será el siguiente:

- a) La unidad de gestión de talento humano, investigará anualmente (junio) en el BCR u otras instituciones la tasa de inflación determinada y publicada por ellos, para trabajar una propuesta de nivelación salarial del personal en concepto de reposición de la pérdida del valor adquisitivo del dinero ya la presentará al Consejo de Administración para su análisis y aprobación o denegación.
 - b) La propuesta en concepto de reposición de la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, de ser aprobada por el consejo deberá ser aplicada según criterio de antigüedad, capacidad, habilidades y disciplina así como el resultado de sus evaluaciones.
 - c) Al aprobar el Consejo de Administración el porcentaje de ajuste por pérdida del poder adquisitivo del dinero, se incrementará en ese mismo porcentaje los salarios, así como la tabla salarial de COOPAS.
 - d) La reposición de la pérdida de poder adquisitivo de la moneda para el salario de la Gerencia General, se efectuará en los mismos términos y condiciones autorizados por el consejo de administración para los demás empleados.
 - e) La propuesta de nivelación por reposición de la pérdida del poder adquisitivo debe ser presentada al consejo de administración a más tardar el quince de junio de cada año.
-

IX. PREMIO A LA EXCELENCIA

La excelencia en el desempeño de su puesto de trabajo generara un reconocimiento o premio para el empleado, el procedimiento para su implementación será el siguiente:

- a) De acuerdo a la evaluación al desempeño basada en objetivos, el reconocimiento se establecerá sobre la base del promedio de la evaluación del año. Todos los empleados que obtengan como resultado la calificación de excelente, muy bueno, será acreedor al reconocimiento que estableciera el consejo de administración.
- b) En el caso de la Gerencia General el consejo de administración le evaluara el desempeño y los resultados obtenidos; y le premiara con un reconocimiento a su desempeño.

X. ESTÍMULOS

La Gerencia podrá autorizar bonificaciones en forma temporal para los trabajadores que desarrollen actividades especiales extraordinarias con previo conocimiento de administración.

DERECHOS – OBLIGACIONES

1. Son derechos de los empleados de COOPAS:
 - a) Gozar de las prestaciones establecidas en el reglamento de trabajo.
 - b) Devengar salarios y otros emolumentos asignados al cargo.
 - c) Gozar de estabilidad en el puesto de trabajo.
 - d) Gozar de planes y programas de capacitación.
 2. Son obligaciones de los empleados de COOPAS además de las establecidas en el Código de Trabajo:
-

- a) Conocer los estatutos de la cooperativa y todos los reglamentos, instructivos y demás normativas dictadas por el consejo de administración.
- b) Asistir puntualmente y permanecer en el trabajo durante toda la jornada diaria consignando la hora de entrada y de salida.
- c) Actuar con reserva y discreción en el manejo de información propia de la cooperativa.
- d) Ser respetuoso con sus compañeros, jefes, subalternos, directivos, asociados en general y contribuir a mantener un clima satisfactorio de relaciones interpersonales.
- e) Mantener una adecuada presentación personal.

PROHIBICIONES

- a) Se prohíbe a los empleados abandonar sus labores sin causa justificada y la debida autorización, por escrita de acuerdo al formato de solicitud de ausencia laboral.
 - b) Revelar o divulgar información de la cooperativa
 - c) No cumplir órdenes recibidas respecto a sus funciones.
 - d) Aceptar dadas o recompensas como retribución a servicios
 - e) Aceptar visitas de particulares que interfiera en sus labores.
 - f) Comercializar en las oficinas de la cooperativa cualquier tipo de producto.
 - g) Portar armas dentro de las oficinas e ingerir bebidas embriagantes u otro tipo de drogas dentro de la cooperativa.
 - h) Realizar actos que perturben la disciplina y el orden dentro de las oficinas, así como realizar actividades de carácter político o religioso, que atente contra los principios y normas de la cooperativa.
 - i) Utilizar equipo o materiales de la cooperativa para uso personal o a terceros.
-

SANCIONES

- a) Amonestación Verbal: esta será procedente por faltas leves al cumplimiento de sus labores a juicio de la Gerencia General o de quien haga sus veces, previo al informe del respectivo Jefe inmediato, deberá hacerse en privado y si la explicación del empleado no es satisfactoria se hará constar en su expediente.
- b) Amonestación escrita: procede cuando se incurre en más de dos veces en amonestación verbales en un mismo mes, o en los casos que la gerencia o jefe considere dejar constancia escrita, se hará por medio del formulario de acción de personal, el cual estará firmado por el jefe inmediato y el colaborador sancionado, así como el encargado de gestión del talento humano, si la explicación del empleado no es satisfactoria se hará constar en su expediente.
- c) Suspensión sin goce de sueldo por más de un día, esta suspensión se de hasta 30 días con previa calificación del motivo.

Dentro de las políticas salariales se debe considerar además del premio al desempeño eficiente, la sanción al bajo rendimiento o desempeño de sus obligaciones.

Cuando un empleado obtenga una evaluación de regular se le hará la evaluación bimestral; si el resultado nuevamente es regular se dará por finalizada su contratación, si fuera bueno se le invitara a que mejore más, si la siguiente evaluación sigue igual se cancelara su contrato (todo lo anterior se hará constar en el respetivo contrato)¹³

¹³ Políticas de Recursos Humanos, Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de R.L, Aprobado por el Consejo de Administración, en reunión del día miércoles 18 de abril de 2007 Acta No. 886, y entrara en vigencia el día 01 de mayo de 2007.



ANEXO No. 8

REGLAMENTO INTERNO DE COOPAS DE R.L





COOPAS DE R. L.

REGLAMENTO

INTERNO

DE

TRABAJO

NOVIEMBRE DE 1996



COOPAS DE R.L.

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES
SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CONTENIDO

CAPITULOS		PAGINAS
I, II	DESPOSICIONES PRELIMINARES Y REQUISITOS PARA INGRESAR	2, 5
III	DÍAS Y HORAS DE TRABAJO	5, 6
IV, V	LUGAR, DÍA, HORAS DE PAGO Y DESCANSO SEMANAL	6, 7
VI, VII	DÍAS DE ASUETO Y VACACIONES ANUALES	7, 9
VIII, IX, X, XI	AGUINALDOS, BONIFICACION E INDEMNIZACIONES	9, 11
XI	OTRAS PRESTACIONES	11
XII	DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES	12, 14
XIII	OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA COOPERATIVA	14, 17
XV	LOBORES QUE NO DEBEN EFECTUAR MUJERES, NI MENORES	17, 18
XV, XVI	EXAMENES MEDICOS, SEGURIDAD E HIGIENE	18
XVII, XVIII	BOTIQUIN, PETICIONES Y RECLAMOS	19
XIX, XX	DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS, VIGENCIA Y PUBLICIDAD	20, 21

SAN SALVADOR, NOVIEMBRE DE 1996



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

1

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

- Art. 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo, que en lo sucesivo podrá denominarse simplemente Reglamento, tiene por objeto establecer y regular con claridad las normas obligatorias, necesarias para la buena marcha de las relaciones laborales entre el Consejo de Administración con el personal administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada; que en el presente texto se denominará COOPAS de R.L.; o la Cooperativa.
- Art. 2 COOPAS de R.L. es una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada, que tiene por finalidad procurar el mejoramiento socio-económico de sus asociados.
- Art. 3 El domicilio de la Cooperativa será la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer sucursales, agencias y oficinas en cualquier lugar del territorio de la República, previa aprobación del Consejo de Administración.
- Art. 4 Para los efectos del presente Reglamento, cuando se refiera a los empleados se denominará con el nombre genérico de "trabajadores", sean éstos hombres o mujeres.
- Art. 5 Para la normatividad de la gestión se establece que los niveles de dirección le corresponden a la Asamblea General de Asociados, al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia.
- Art. 6 La Gerencia es el órgano responsable y ejecutor de la gestión administrativa dentro de la política establecida por el Consejo de Administración; asimismo, para definir las jerarquías, funciones y tareas en las unidades y puestos de trabajo de la organización formal de la Institución.



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

2

La Gerencia estará dirigida por uno o más Gerentes, según las necesidades de la organización formal, sus facultades y obligaciones serán las tipificadas en los Estatutos vigentes y otras que establezca el Consejo de Administración, para adecuar la gestión a las necesidades y circunstancias de la Cooperativa.

- Art. 7 Corresponde al Consejo de Administración: nombrar y remover a los Gerentes, establecer los requisitos profesionales y personales para el desempeño de cada uno de los puestos de trabajo, estableciendo sus obligaciones y formas de remuneración.
- Art. 8 Son representantes patronales en las relaciones internas de la Cooperativa, todas las personas que en ella tienen personal bajo su mando. Cuando por cualquier causa faltare a su trabajo el jefe de alguna dependencia, asumirá el mando la persona designada para ello.
- Art. 9 El nombramiento de cualquier funcionario o trabajador será complementado por el contrato individual de trabajo, el cual establecerá la condición de que habrá un período de prueba de 30 días.
- El contrato individual de trabajo exigido por la legislación correspondiente, deberá firmarse en un lapso no mayor de ocho días a la fecha en que el funcionario o empleado inició sus labores en la Cooperativa.
- Art. 10 La Cooperativa está organizada de la siguiente manera:
- a) La Asamblea General de Asociados;
 - b) El Consejo de Administración;
 - c) La Junta de Vigilancia y
- La Gerencia será la responsable de ejecutar las actividades operativas de la Cooperativa.
- Art. 11 Corresponde al Consejo de Administración, establecer las políticas, las normas y los procedimientos administrativos de la misma, de acuerdo con los criterios establecidos por la legislación laboral y de acuerdo con las posibilidades económicas de la Cooperativa.



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

3

CAPITULO II

REQUISITOS DE INGRESO

Art. 12 Las personas que deseen prestar sus servicios a la Cooperativa deberán someterse a las pruebas de idoneidad que se determinen y cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Llenar solicitud manuscrita en el formulario proporcionado, anexando Curriculum Vitae y fotografía reciente.
- b) Presentar Cédula de Identidad Personal y solvencia de buena conducta de la Policía Nacional Civil, cuando se considere necesario.
- c) Agregar referencias de empleos anteriores, cuando los haya tenido y dos recomendaciones personales.
- d) Presentar certificado médico de salud, con exámenes de laboratorio, tales como: hemograma, orina, serología, rayos x de tórax.
- e) Agregar cualquier otro documento pertinente que se exija.

Las declaraciones hechas por los aspirantes en la solicitud, se considerarán bajo la palabra de honor, y por consiguiente, cualquier inexactitud en ellas o cualquier alteración o modificación, se tendrá como engaño y dará lugar a la terminación del Contrato Individual de Trabajo, sin responsabilidad para COOPAS de R.L.. Este derecho sólo podrá ejercerse dentro del período de prueba de treinta días.

Art.13 Los trabajadores celebrarán con la Cooperativa contratos individuales de trabajo, de conformidad con el Código de Trabajo, el cual se extenderá por triplicado, entregando copia al trabajador y copia al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causa.

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

CAPITULO III

DIAS Y HORAS DE TRABAJO

- Art. 14 El horario de trabajo es de 8:00 a.m. a 12:00 m y de 1:30 a 5:30 p.m. de lunes a viernes y de 8:00 a.m. a 12:00 m. el día Sábado.
Cualquier modificación se hará de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa y de común acuerdo con los trabajadores; en caso de desacuerdo se someterá a la aprobación del señor Director General de Trabajo.
- Art. 15 El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan, previa autorización del Gerente.
- Art. 16 Las horas de trabajo podrán ser diurnas o 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.



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

5

- Art. 17 Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.
- Art. 18 Las labores que se ejecuten en horas nocturnas, se pagarán por lo menos con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido, para el trabajo en horas diurnas.
- Art. 19 Cuando un trabajador, esté realizando estudios formales podrá gozar de 1/2 hora diaria de permiso los días que tenga clase, ya sea por la mañana o por la tarde. Dicha situación deberá ser comprobada con los documentos respectivos. En los casos que el trabajador atiende público, será la Gerencia la que tomara la decisión correspondiente.



CAPITULO IV

DE LOS SALARIOS Y

COMPROBANTES DE PAGO

- Art. 20 La Cooperativa está obligada a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios básicos, extraordinarios, comisiones devengadas y toda clase de remuneraciones pagadas.
- Art. 21 El salario debe pagarse en moneda de curso legal.
- Art. 22 El salario deberá pagarse personalmente, salvo que el empleado no pudiese concurrir a recibirlo. En ese caso podrá efectuarse el pago a su cónyuge o compañero de vida, o a alguna otra persona debidamente autorizada por escrito por el trabajador.

En caso de muerte del trabajador, el salario y cualquiera otra prestación social a su favor, se pagará a los beneficiarios indicados en los registros de la Cooperativa por el trabajador difunto, previa identificación y comprobación de la defunción de conformidad a lo prescrito por la Ley.



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

No. _____

SAN SALVADOR, 28 DE Mayo DE 19 97.-

LIC. ROBERTO HERNANDEZ ZOMETA,
Gerente General de la
"COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES
SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" (COOPAS DE R.L.)
S a n S a l v a d o r .-

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a Usted, la resolución que literalmente dice: ".....
DIRECCION GENERAL DE TRABAJO: San Salvador, a las quince horas del día veintiocho de mayo de mil novecientos noventa y siete. Vistas las presentes diligencias promovidas por el Licenciado ROBERTO HERNANDEZ ZOMETA, en su calidad de Gerente General de la "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" (COOPAS DE R. L.) del domicilio de San Salvador, a fin de que se apruebe el Reglamento Interno de Trabajo, que normará las obligaciones de orden técnico y/o administrativos necesarias y útiles para la buena marcha de dicho centro de trabajo, en lo referente a la ejecución y desarrollo del trabajo. LEIDOS LOS AUTOS; Y CONSIDERANDO: Que una vez realizado el estudio respectivo al Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo presentado, se determinó que el mismo está de conformidad a lo dispuesto por el Código de Trabajo y no contiene omisiones, deficiencias o contravenciones a las leyes laborales, al orden público ni a las buenas costumbres. POR TANTO: En base a lo expuesto y de conformidad a los artículos del 302 al 306 del Código de Trabajo, esta Dirección General, RESUELVE: APRUERBASE, el Reglamento Interno de Trabajo de la "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA"

APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

5

- Art. 17 Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.
- Art. 18 Las labores que se ejecuten en horas nocturnas, se pagarán por lo menos con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido, para el trabajo en horas diurnas.
- Art. 19 Cuando un trabajador, esté realizando estudios formales podrá gozar de 1/2 hora diaria de permiso los días que tenga clase, ya sea por la mañana o por la tarde. Dicha situación deberá ser comprobada con los documentos respectivos. En los casos que el trabajador atiende público, será la Gerencia la que tomara la decisión correspondiente.



CAPITULO IV

DE LOS SALARIOS Y

COMPROBANTES DE PAGO

- Art. 20 La Cooperativa está obligada a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios básicos, extraordinarios, comisiones devengadas y toda clase de remuneraciones pagadas.
- Art. 21 El salario debe pagarse en moneda de curso legal.
- Art. 22 El salario deberá pagarse personalmente, salvo que el empleado no pudiese concurrir a recibirlo. En ese caso podrá efectuarse el pago a su cónyuge o compañero de vida, o a alguna otra persona debidamente autorizada por escrito por el trabajador.

En caso de muerte del trabajador, el salario y cualquiera otra prestación social a su favor, se pagará a los beneficiarios indicados en los registros de la Cooperativa por el trabajador difunto, previa identificación y comprobación de la defunción de conformidad a lo prescrito por la Ley.



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

No. _____

SAN SALVADOR, 28 DE Mayo DE 19 97.-

LIC. ROBERTO HERNANDEZ ZOMETA,
Gerente General de la
"COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES
SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" (COOPAS DE R.L.)
S a n S a l v a d o r .-

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a Usted, la resolución que literalmente dice: "....."
DIRECCION GENERAL DE TRABAJO: San Salvador, a las quince horas del día veintiocho de mayo de mil novecientos noventa y siete. Vistas las presentes diligencias promovidas por el licenciado ROBERTO HERNANDEZ ZOMETA, en su calidad de Gerente General de la "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" (COOPAS DE R. L.) del domicilio de San Salvador, a fin de que se apruebe el Reglamento Interno de Trabajo, que normará las obligaciones de orden técnico y/o administrativos necesarias y útiles para la buena marcha de dicho centro de trabajo, en lo referente a la ejecución y desarrollo del trabajo. LEIDOS LOS AUTOS; Y CONSIDERANDO: Que una vez realizado el estudio respectivo al Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo presentado, se determinó que el mismo está de conformidad a lo dispuesto por el Código de Trabajo y no contiene omisiones, deficiencias o contravenciones a las leyes laborales, al orden público ni a las buenas costumbres. POR TANTO: En base a lo expuesto y de conformidad a los artículos del 302 al 306 del Código de Trabajo, esta Dirección General, RESUELVE: APRUEBASE, el Reglamento Interno de Trabajo de la "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA"



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

6

Art. 23 El pago de los salarios devengados por los trabajadores, se hará quincenalmente en las oficinas de la Cooperativa situada en la ciudad de San Salvador o en su lugar de trabajo cuando existan sucursales. Dicho pago se hará entre el día 13 y 15 y entre el día 28 y último de cada mes, sin interrumpir las labores.

Art. 24 El salario se pagará en forma íntegra; Sin embargo, podrá retenerse hasta un 20% para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y los impuestos ordenados por la Ley; asimismo se harán las demás retenciones que la ley permite.

Art. 25 Todos los trabajadores de la Cooperativa deben firmar el correspondiente comprobante de pago, como constancia de sueldo recibido completo y a su entera satisfacción.

CAPITULO V

DESCANSO SEMANAL

Art. 26 Los trabajadores tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso semanal. El día de descanso semanal es el domingo; sin embargo cuando las necesidades de la cooperativa lo requieran, el Gerente podrá señalar a sus trabajadores un día de descanso semanal distinto del domingo.

Art. 27 Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso semanal remunerado con salario básico por cada semana laboral.

El trabajador que no complete la semana laboral sin causa justificada, perderá el derecho a la remuneración consignada en el párrafo anterior. Se considera incompleta, si falta más de 4 horas en la semana.

Art. 28 Los trabajadores que, de común acuerdo con la Cooperativa, trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del 50%

APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

7



como mínimo por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado. Si trabaja en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos, se hará tomando como base el salario extraordinario que le corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

CAPITULO VI

ASUETOS

Art. 29 El personal de la Cooperativa gozará de asueto remunerado durante los siguientes días:

Uno de enero; miércoles; jueves; viernes y sábado de la Semana Santa, Uno de mayo, Tres, cinco y seis de agosto. quince de septiembre, dos de noviembre, veinticinco de diciembre, veinticuatro y treinta y uno de diciembre por la tarde y los días de asueto decretados por la Asamblea Legislativa.

En el caso de que existan sucursales en el interior del país, se establecen como días de asueto los dos días principales de la fiesta patronal correspondiente; suprimiendo en este caso, los días tres y cinco de agosto, a efecto de igualar los días feriados a la unidad central.

Art. 30 A los trabajadores que, de común acuerdo con la Cooperativa trabajen en día de asueto, se le reconocerá un salario extraordinario integrado por el salario ordinario, más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos, se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

Art. 31 Si coincidiese un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el artículo 30, y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

8

CAPITULO VII

VACACIONES

- Art. 32** El personal de la Cooperativa que haya cumplido un año de servicio o más, tendrá derecho a gozar de las vacaciones, anuales, de acuerdo a la escala siguiente:
- a) De un año a cinco tendrá derecho a 15 días de vacaciones, más un 50% del sueldo del período de vacación.
 - b) De más de 5 a 10 años tendrá derecho a 21 días calendario de vacación, más el 60% del sueldo del período de vacaciones.
 - c) El que haya cumplido diez años o más, tendrá derecho a 21 días calendario de vacación, más el 70% del sueldo de ese período.
- Art. 33** Los días de asueto y descanso semanal que quedasen 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.
- Art. 34** La Cooperativa señalará la época en que el trabajador ha de gozar sus vacaciones, a más tardar cuatro meses después de vencidas y notificada la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos, y será obligatorio para el empleado tomarlas en el período señalado.
- Art. 35** La remuneración en concepto de vacaciones, será pagada inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que el trabajador tome las vacaciones y aquellos en que deba volver al trabajo.
- Art. 36** Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie, asimismo, se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones: y a la obligación de la Cooperativa de darlas, corresponde al trabajador de tomarlas.



APROBADO
DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

9

CAPITULO VIII

AGUINALDO

- Art. 37 La Cooperativa dará a sus trabajadores en concepto de aguinaldo, el valor correspondiente a un mes de sueldo, siempre que hubiese trabajado durante un año completo. En caso contrario el aguinaldo será proporcional al tiempo trabajado.
- Art. 38 Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:
- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo; y
 - 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.
- Art. 39 El valor de la prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y quince de diciembre de cada año.
- Art. 40 Pierden totalmente el derecho de aguinaldo, los trabajadores que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fuesen sólo de medio día. Será falta justificada de inasistencia:
- a) El goce de vacaciones o licencias;
 - b) La suspensión disciplinaria;
 - c) Las causas que según la Ley interrumpen o suspenden el Contrato Individual de Trabajo y todo caso fortuito, o

APROBADO
DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

10



fuerza mayor que impida al trabajador asistir a sus labores. Cuando la inasistencia al trabajo se deba a privación de la libertad del trabajador por parte de la autoridad competente, seguido de un procedimiento legal en que se le imponga una sanción, tal inasistencia no se considerará justificada.

CAPITULO IX

BONIFICACION

Art. 41 La Cooperativa dará a sus trabajadores en concepto de bonificación en el mes de junio, una cantidad equivalente al cien por ciento de su salario mensual siempre que hubiese trabajado durante un año completo. En caso contrario, la bonificación será proporcional al tiempo trabajado.

Para efecto de cálculo de la remuneración que el trabajador debe de recibir en concepto de bonificación, se hará tomando en cuenta lo dispuesto en el artículo 38 numerales 1 y 2, según corresponde.

CAPITULO X

INDEMNIZACION

Art. 42 Para evitar la acumulación del Pasivo Laboral de la Cooperativa, se pagará la indemnización anual entre el 26 al 30 de diciembre de cada año, equivalente a el máximo que establece la Ley a todo el personal que hubiere estado al servicio continuo durante el año. Si el trabajador no hubiere trabajado durante un año completo, será en forma proporcional al tiempo trabajado.



APROBADO
DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

11

CAPITULO XI

OTRAS PRESTACIONES

Art. 43 Prestaciones por matrimonio:
Se le reconocerá un período de licencia de cinco días calendario con goce de sueldo ordinario, al trabajador que contraiga matrimonio.

Art. 44 En caso de enfermedad y accidente común que ocasione incapacidad temporal, la Cooperativa reconocerá a los trabajadores el subsidio por los tres primeros días de incapacidad que no cubre el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

En los casos de incapacidad por enfermedad de un trabajador, la Cooperativa reconocerá la diferencia entre la cantidad que el Instituto Salvadoreño del Seguro Social le pague, hasta completar su salario básico.

Para gozar de esta prestación, el interesado deberá mostrar al Gerente General, la constancia que le haya sido extendida por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y contar con el aval del Jefe inmediato.

CAPITULO XII

DERECHOS, OBLIGACIONES Y
PROHIBICIONES DE LOS
TRABAJADORES

Art. 45 Son derechos de todos los trabajadores de la Cooperativa:

- a) Gozar de las prestaciones establecidas en este Reglamento y las demás fuentes de derecho laboral.
- b) Devengar el salario, viáticos y otros emolumentos asignados al cargo para el que ha sido contratado.

APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

12



- c) Gozar de estabilidad en sus respectivos cargos; en consecuencia, no podrán ser destituidos o suspendidos si no es por las causales establecidas por la legislación laboral y este Reglamento.
- d) Gozar del descanso semanal, vacaciones y permisos, de conformidad con la legislación laboral.
- e) Ser favorecidos con planes o programas de capacitación profesional que establezca o apruebe el Consejo de Administración.

Art. 46 Son obligaciones de los trabajadores, además de las establecidas en el Código de Trabajo, las siguientes:

- a) Conocer en su esencia y características los Estatutos de la Cooperativa y todos los reglamentos que de ella se deriven.
- b) Asistir con puntualidad a su trabajo y permanecer dedicado a él durante el horario asignado.
- c) Actuar con reserva o discreción en el manejo de información propia de la Cooperativa, excepto cuando la información sea solicitada por quienes actúan en función del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y Auditoría Interna y Externa de la Cooperativa.
- d) Demostrar respeto y consideración hacia sus compañeros, jefes y subalternos.
- e) Contribuir al mantenimiento de un clima satisfactorio de relaciones interpersonales en el desempeño de sus labores.
- f) Mantener una adecuada presentación personal a la naturaleza de su cargo y de la Institución.
- g) Atender con esmero y buenos modales a los asociados y público en general.
- h) Consignar la hora de entrada y de salida de su jornada de trabajo, marcándola en su tarjeta en el reloj de control, o firmando el libro de asistencia. Quedan exentos de esta regla el



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

13

personal de Jefaturas.

- i) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o por riesgo inminente dentro de la oficinas de COOPAS peligren la integridad del personal o los intereses de la Cooperativa.

Art. 47 Se prohíbe a los trabajadores:

- a) Abandonar sus labores sin causa justificada o sin el permiso de sus jefes superiores inmediatos.
- b) Abandonar el cargo sin causa justificada.
- c) Revelar o divulgar asuntos de carácter administrativo cuya infidelidad perjudique a la Cooperativa; excepto si se tratare de casos investigados por la Junta de Vigilancia o Auditoría Externa o Interna o por autoridades competentes, debidamente autorizadas por el Consejo de Administración.
- d) Variar, en cualquier forma, órdenes o instrucciones recibidas en lo relacionado con el desempeño de sus funciones.
- e) Aceptar dádivas o recompensas como retribución de sus servicios por parte de particulares y Asociados, tanto en el lugar de trabajo como en el local de la oficina de la cooperativa o fuera de ella.
- f) Atender visitas de particulares que interfieran con el desempeño de sus labores.
- g) Comercializar en el recinto de la Cooperativa artículos entre sus compañeros o con personas ajenas a la misma.
- h) Portar armas en el interior de la Cooperativa, excepto si la función así lo requiere.
- i) Ingerir bebidas embriagantes o drogas enervantes durante su jornada de trabajo.
- j) Cometer actos que perturben la disciplina que



APROBADO

DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO

14

requiere el normal desarrollo de las labores y que atenten contra la condición profesional del empleado mismo y contra el prestigio de la Cooperativa.

- k) Realizar actividades de carácter político y religioso que atenten contra los principios y normas del Sistema Cooperativista.
- l) Emplear el equipo y materiales de trabajo en beneficio de terceras personas.
- m) Los demás que establezca la legislación laboral respectiva.

CAPITULO XIII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

DE LA COOPERATIVA

Art. 48 Son obligaciones de COOPAS de R.L., además de las establecidas en el Código de Trabajo, las siguientes:

- a) Proporcionar anualmente, previa autorización del Consejo de Administración uniformes al personal operativo, a excepción del personal de Jefaturas.
- b) Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratos de obra o de palabra.
- c) Pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar convenidos en el Contrato Individual de Trabajo o establecidos por las leyes y por el presente Reglamento Interno.
- d) Pagar al trabajador una cantidad equivalente al salario que hubiese devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable a la Cooperativa.
- e) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo, así como las



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

15

herramientas y útiles adecuados para el desempeño de sus labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos.

- f) Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto de la sede de las oficinas de la Cooperativa.
- g) Cumplir con las obligaciones laborales establecidas en el presente Reglamento Interno de Trabajo y las que establece el Código de Trabajo vigente.
- h) Proporcionar lugar seguro para el resguardo de los implementos de trabajo y útiles del trabajador, cuando éste necesariamente tenga que mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios.

En este caso, el inventario de equipos de útiles debe hacerse siempre que cualquiera de las partes lo soliciten.

- i) Conceder licencia al trabajador, en los siguientes casos:
 1. Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la Ley y ordenadas por autoridad competente. En estos casos la Cooperativa deberá pagar al trabajador una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera el cumplimiento de las obligaciones dichas.
 2. Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en el caso de la muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes, lo mismo cuando se trate de personas que dependan económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo Contrato de Trabajo, o en su defecto en cualquier registro de la Cooperativa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero la Cooperativa solamente estará obligada a reconocer por esta causa, como

APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

16



mínimo, una prestación equivalente al salario ordinario de tres días en cada mes calendario, y en ningún caso más de quince días en el mismo año calendario. Lo anterior deberá comprobarlo el Jefe inmediato superior.

3. Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuese directivo de una Asociación Profesional y siempre que la respectiva organización lo solicite. La Cooperativa, por esta causa no estará obligada a reconocer remuneración alguna.
4. Cuando el trabajador por un imprevisto no pueda presentarse a sus labores, deberá avisar a su jefe inmediato en las primeras horas de ausencia e indicar el motivo y lugar donde se encuentre. En casos especiales se autoriza a la Gerencia para resolver lo que posteriormente informará al Consejo de Administración, para su ratificación.

Art. 49 Se prohíbe a la Cooperativa:

- a) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en su establecimiento, o a personas determinadas, sea al crédito o al contado.
- b) Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo, o para obtener algún privilegio o comisión que se relacione con las condiciones de trabajo.
- c) Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- d) Retener las herramientas y objetos que pertenezcan a sus trabajadores; para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstas o para hacerse pago a título de indemnización por los daños o perjuicios que los trabajadores hubieren ocasionado, o por cualquier otra causa.
- e) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualquier otro medio que no sea moneda de curso legal.



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

17

- f) Reducir directa o indirectamente los salarios que paga a sus trabajadores, así como suprimir o disminuir las prestaciones sociales que suministra a sus trabajadores, salvo que exista una causa legal.
- g) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores; ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores.

CAPITULO XIV

LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR

MUJERES NI MENORES DE EDAD

- Art. 50 Los menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a la enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán trabajar en la Cooperativa.
- Art. 51 Se prohíbe a la Cooperativa destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.
- Art. 52 Los menores de dieciocho años y las mujeres no ejecutarán labores incompatibles con su constitución física y sexo, sujetándose la Cooperativa a lo preceptuado por el Código de Trabajo.
- Art. 53 Desde que comienza el estado de gravidez hasta que concluya el descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del Contrato de la mujer trabajadora.
- Art. 54 Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable, es incompatible con el estado de gravidez, después del cuarto mes de embarazo.



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

18

- Art. 55 Llegado a su fin el descanso post-natal, la mujer trabajadora tiene derecho a volver al cargo que desempeñaba antes del embarazo.
- ART. 56 Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá fraccionar en dos pausas de treinta minutos cada una. Las interrupciones de trabajo conforme a párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales.

CAPITULO XV

EXAMENES MEDICOS PROFILACTICOS

- Art. 57 En lo referente a los exámenes médicos a que deberán someterse los trabajadores de la Cooperativa como medidas profilácticas de seguridad e higiene, deberá consultarse con el Departamento Nacional de Higiene y Seguridad Ocupacional de la Dirección General de Previsión Social del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Art. 58 Los trabajadores de la cooperativa deberán someterse a examen médico cuando a juicio de ella se juzgue necesario. El costo de dicho examen será por cuenta de la cooperativa.

CAPITULO XVI

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

- Art. 59 La Cooperativa mantendrá y pondrá en práctica en los lugares de trabajo y oficina, todas las medidas de seguridad e higiene que juzguen adecuadas para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de los trabajadores.
- Art. 60 Todos los trabajadores están obligados a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones pertinentes que se dictaren en lo



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

19

referente al uso y conservación de equipo de protección personal que les sean suministrados.

- Art. 61 En virtud de estar sujeta al régimen del Seguro Social, la Cooperativa quedará exenta de las prestaciones que le impone el Código de Trabajo y otras leyes promulgadas en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Sin embargo; cuando por disposiciones legales, de Contratos de Trabajo o de este Reglamento, la Cooperativa estuviere obligada a dar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los trabajadores podrán reclamarle la parte que no recibieran del referido Instituto.

CAPITULO XVII

BOTIQUIN

- Art. 62 La cooperativa mantendrá en un lugar accesible y para uso gratuito de los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos necesarios de primeros auxilios.

CAPITULO XVIII

PETICIONES Y RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

- Art. 63 Las peticiones y reclamos que cualquier miembro del personal subalterno tenga que hacer a la Cooperativa, deberá hacerlo por escrito, dirigido al Jefe del Departamento respectivo, con copia a la Gerencia, debiendo resolverse la situación en un período no mayor de 15 días.

APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

20



CAPITULO XIX

**DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y
MODO DE APLICARLAS**

Art. 64 Se establecen las clases de medidas disciplinarias que a continuación se detallan:

- a) **Amonestación Verbal:**
Esta será procedente por faltas leves al cumplimiento de los deberes del trabajador, a juicio de la Gerencia General o de quien haga sus veces, previo el informe del respectivo Jefe inmediato. Esta amonestación deberá hacerse en privado, luego de haber escuchado las explicaciones verbales que el empleado afectado creyera oportuno dar en descargo de la falta que se le imputa, y cuando a pesar de dichas explicaciones la falta imputada no fuere justificable.
- b) **Amonestación Escrita:**
Esta será procedente cuando se incurra durante un mismo mes calendario en dos o más amonestaciones orales y en los demás casos en que la Gerencia General o el respectivo Jefe de Departamento crea conveniente dejar constancia escrita de la corrección disciplinaria para los efectos de evaluación de servicios. Para la aplicación de esta medida disciplinaria, será preciso que previamente se conozcan los descargos por escrito de parte del empleado afectado.
- c) **Suspensión sin goce de sueldo por un día:**
Esta medida será procedente cuando el empleado haya sido objeto de dos o más amonestaciones escritas a juicio de la Gerencia General o una falta grave contra los deberes propios del cargo.
- d) **Suspensión por más de un día:**
Hasta treinta días, previa calificación de motivos del Director General de Inspección de Trabajo.



APROBADO

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO

21

CAPITULO XX DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

- Art. 65** Lo no previsto en este Reglamento Interno de Trabajo, se resolverá de conformidad con lo dispuesto por la legislación laboral, y las disposiciones del mismo se entenderán sin perjuicios de mejores derechos establecidos en favor de los trabajadores por las Leyes, Contratos, Convenios y los consagrados por la costumbre de la Cooperativa.
- Art. 66** En caso de duda o conflicto sobre la aplicación de las normas o prestaciones de trabajo, prevalecen aquellas que en su totalidad sean más favorables al trabajador. Aquella norma que se adopta debe aplicarse en su integridad.
- Art. 67** Dentro de los seis días siguientes a aquel en que fuese aprobado por el Director General de Trabajo, el presente Reglamento Interno, se dará a conocer a los trabajadores por medio de ejemplares escritos con caracteres enteramente legibles que se colocarán en lugares de fácil visibilidad dentro de la Cooperativa.
- El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer, en la forma indicada en el inciso anterior.
- Igualdad de trámite se seguirán para las modificaciones del presente Reglamento.
- Art. 68** Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén en vigencia, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto a los nuevos patronos o a sus representantes y de los trabajadores de nuevo ingreso.


ING. JORGE EDUARDO ALIERRO MANCINI
PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION

