

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA TÉCNICA DE REINGENIERÍA DE LA FUNCIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA
NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYC- PNC DE R.L)”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:

BESSIE GUADALUPE AGUILAR ORELLANA
CLAUDIA MARIA AGUILAR ORELLANA
ANA VILMA GODÍNEZ ANDRADE

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTORA:
MSc. MATILDE GUZMÁN DE DÍAZ

JUNIO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario (a) General : Licda. Alicia Margarita Reyes de Recinos

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad de
Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid.

Docente Director : MSc. Matilde Guzmán de Díaz

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Francisco Antonio Quintanilla

Junio 2007

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso y a mis padres por el apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera Universitaria.

Bessie G. Aguilar Orellana

Gracias a Dios, a la Virgencita, a mis padres, a Kokorito y a todas las personas que me ayudaron y apoyaron en el transcurso de mi tesis y de mi carrera Universitaria.

Claudia M. Aguilar Orellana

A Dios por demostrarme su amor y fidelidad a lo largo de toda mi vida.

A mis Padres por su amor y sacrificio, por creer en mí y apoyarme en el transcurso de toda mi carrera.

A mis Hermanos, por su apoyo y comprensión a todas las situaciones de mi vida.

A mis Familiares y Amigos Por sus consejos y apoyo.

Ana Vilma Godínez Andrade

A nuestra Asesora MSc. Matilde Guzmán de Díaz por su paciencia y orientación en la realización de este trabajo.

Grupo de Tesis

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO EN EL SALVADOR, SOBRE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL (ACACYC-PNC DE R.L.), SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SOBRE LA REINGENIERIA.

Pág.

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO EN EL SALVADOR

1. Antecedentes Históricos.....	1
2. Conceptos.....	3
3. Importancia.....	4
4. Objetivos.....	5
5. Principios que la Rigen	5
6. Proceso de Formación.....	7
7. Leyes, Reglamentos e Instituciones que Regularn su Accionar.....	8

B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL (ACACYC-PNC DE R.L.)

1. Antecedentes.....	12
2. Importancia	13

3. Misión y Visión Institucional.....	13
3.1 Misión.....	13
3.2 Visión.....	13
4. Valores Declarados.....	14
5. Objetivos que Persigue.....	14
6. Conformación Orgánica.....	15
6.1 Estructura Organizativa.....	15
6.2 Descripción Breve de Unidades Orgánicas.....	17

C. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO

1. Conceptos.....	20
2. Importancia.....	21
3. Objetivos.....	21
4. Fases o Etapas	22
4.1 Planificación de Recursos Humanos.....	22
4.2 Organización de Recursos Humanos.....	23
4.3 Dirección de Recursos Humanos.....	24
4.4 Control de Recursos Humanos.....	24
5. Funciones Básicas.....	25
5.1 Reclutamiento.....	26
5.2 Selección.....	29
5.3 Contratación.....	31
5.4 Inducción.....	31
5.5 Entrenamiento.....	32
5.5.1. Capacitación.....	32

5.5.2. Desarrollo Profesional.....	32
5.5.3. Formación Profesional.....	33
5.6 Evaluación del Desempeño	33
5.7 Evaluación de Puestos.....	34
5.8 Administración de Sueldos y Salarios.....	34
5.9 Prestaciones Sociales.....	35
5.9.1. Legales.....	35
5.9.2 Extralegales.....	36
5.10. Higiene y Seguridad Ocupacional.....	37

D. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA REINGENIERIA

1. Conceptos.....	37
2. Importancia.....	38
3. Objetivos.....	40
4. Principios.....	40
5. Ventajas.....	41
6. Reingeniería: Una Moda de Gestión o Mas.....	41
7. Tipos de Reingeniería.....	43
8. Las Cinco Etapas de la Reingeniería.....	44
9. Diez Preceptos Para el Éxito.....	53
10. ¿Por que fracasan los Proyectos de Reingeniería?.....	54

CAPITULO II: DIAGNOSTICO SOBRE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS QUE SE DESARROLLA EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL (ACACYC-PNC DE R.L.)

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos.....	61
2. Importancia.....	62
3. Alcances y Limitaciones.....	63
3.1 Alcances.....	63
3.2 Limitaciones.....	64
4. Recolección de Datos.....	65
5. Tabulacion, Análisis e Interpretación.....	68

B. SITUACION ACTUAL Y ANALISIS DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE R.L (ACACYC-PNC DE R.L.)

1 Sobre el Marco Regulatorio de Aplicación de la Función de Administración de Recursos Humanos	
1.1 Visualización Estratégica de la Función.....	69
1.2 Objetivo General que Persigue.....	69
1.3 Estrategias Implementadas.....	70
1.4 Planes Desarrollados.....	70
1.5.1. Tácticos.....	71
1.5.2. Operativos.....	71

1.5.3. Estratégicos.....	71
1.5.4. Vida Carrera.....	72
2. Sobre la Aplicación Operativa de la Función de Administración de Recursos Humanos.	
2.1 Labor Desarrolladas por las Unidades Orgánicas.....	73
2.1.1. Determinación de Necesidades de Recursos Humanos.....	73
2.1.2. Utilización Efectiva del Recurso Humano.....	74
2.1.3. Forma de Organizar el Personal.....	74
2.1.4. Procedimientos de Recursos Humanos que se Ejecutan.....	74
2.1.5. Manera de Dirigir al Personal.....	75
2.1.6. Mecanismos Aplicados para el Control de Personal.....	75
2.2 Función del Comité de Personal.....	76
2.2.1. Objetivo que Persigue.....	76
2.2.2. Personal que le Integra.....	76
2.2.3. Estructuración Orgánica Interna.....	76
2.2.4. Relaciones Jerárquicas que Establecen.....	77
2.2.4.1. Autoridades Superiores.....	77
2.2.4.2. Mandos Intermedios.....	77
2.2.4.3. Personal Operativo.....	78
2.2.5. Nivel Jerárquico a que Pertenece.....	78
2.2.6. Actividades que Realiza.....	79
3. Sobre los Demandantes del Servicio de la Función de Recursos Humanos.	
3.1. Unidad(es) Orgánica(s) que Brinda(n) Servicio.....	79
3.2. Servicios Demandados.....	80
3.3. Calidad del Servicio.....	81

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....	82
2. Recomendaciones.....	84

CAPITULO III: REINGENIERÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL, (ACACYC-PNC DE R.L.)

A. METODOLOGÍA APLICADA “Rápida Re”

1. Preparación.....	86
2. Identificación.....	87
3. Visión.....	88
4. Solución.....	89
4A. Diseño Técnico.....	90
4B. Diseño Social.....	90
5. Transformación.....	91

B. REFORMULACIÓN MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1. Contexto de Aplicación.....	91
1.1. Misión y Visión Organizacional.....	92
1.1.1 Misión.....	92
1.1.2 Visión.....	92
1.2. Valores Compartidos.....	92
1.3. Objetivos Estratégicos.....	93
1.4. Políticas de Calidad.....	94

1.5. Creación Comité Mejora Continua.....	95
1.6. Reestructuración Orgánica General (Rediseño).....	96
1.7. Creación Unidad de Recursos Humanos.....	96
1.8. Posición Jerárquica Unidad de Recursos Humanos.....	96

C. FORMULACIÓN MARCO ADMINISTRATIVO FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Ámbito de Aplicación.....	98
2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	98
2.1. Misión y Visión Estratégica.....	98
2.2. Objetivos de Calidad.....	99
2.2.1. General.....	99
2.2.2. Específicos.....	99
2.3. Políticas de Calidad.....	100
2.4. Plan Estratégico de Recursos Humanos.....	101
2.5. Plan de Desarrollo Profesional.....	101
2.6. Plan de Entrenamiento (Coaching).....	104
2.7. Sistema de Comunicación.....	106
2.8 Sistema de Motivación.....	108
3. Gestión Operativa del Recurso Humano.....	110
3.1. Diseño de Herramientas Técnicas Innovadas.....	110
3.1.1. Manual de Organización.....	112
3.1.2. Manual de Clases (Puestos).....	112
3.1.3. Manual de Procedimientos.....	112
3.2. Facultadión de Empleados.....	172
3.3. Trabajo en Equipo.....	172

4. Costo de Integración de la Unidad de Recursos Humanos.....	174
---	-----

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Objetivos.....	176
-------------------	-----

2. Actividades.....	176
---------------------	-----

3. Recursos.....	177
------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	179
-------------------	-----

ANEXOS.....	182
-------------	-----

RESUMEN

El entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones cooperativas salvadoreñas ha experimentado una serie de cambios los cuales han obligado a estas a reorientar sus esfuerzos a través de la implementación de enfoques modernos de gestión con la finalidad de mantenerse y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo en la actualidad un gran porcentaje de las mismas centra su accionar en la atención que le brinda al cliente externo (demandante del servicio), en menos cabo del cliente interno (empleados), sin tomar en consideración que este es uno de los recursos mas importantes con que cuentan la organizaciones; que al administrarlo en forma efectiva contribuye a generarle valor agregado a las mismas dado que de este depende en gran medida el nivel de productividad, de rendimiento y eficiencia con que sean utilizados los demás recursos de la empresa.

La Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada, ACACYC-PNC de R.L, es una organización que presta servicios a los empleados de la Policía Nacional Civil, en El Salvador, la cual focaliza su accionar en actividades de Ahorro, Crédito y Consumo orientados a lograr crecimiento y desarrollo financiero institucional, con la finalidad de apoyar a sus miembros en sus necesidades económicas sociales; contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados de manera oportuna. Pero no han logrado alcanzar el crecimiento, nivel de eficiencia y productividad esperadas.

Debido a lo anteriormente señalado se realizo un estudio en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil con la finalidad de conocer la manera en que se aplicaba la función de administración de

recursos humanos y en base a ello formular una propuesta técnica de reingeniería con el propósito de que ACACYC-PNC de R.L. cambie radicalmente la manera en que aplica la función y de esta manera logre mayores niveles de eficiencia y productividad en los empleados que la integran.

Dado que la población del área objeto de estudio (ACACYC-PNC de R.L) era finita (42 personas) se clasifico en cuatro grupos estratificados. La información se obtuvo por medio de dos entrevistas; una dirigida a los miembros del Concejo de Administración y la otra a los demandantes del servicio de la función de administración de recursos humanos (cliente interno). Además de dos cuestionarios; uno dirigido a los jefes de las unidades orgánicas que conforman la asociación cooperativa y el otro a los miembros del comité de personal. Los resultados obtenidos en la investigación fueron analizados con la finalidad de identificar como es administrada la función de administración de recursos humanos dentro de la asociación cooperativa y de esta manera obtener los elementos necesarios para elaborar la propuesta técnica de reingeniería que coadyuvaría al cambio radical en la función.

De acuerdo a con la investigación se logro concluir que a pesar que la ACACYC-PNC de R.L a logrado un crecimiento y desarrollo financiero institucional a través de servicios brindados al cliente externo (asociados) ha descuidado uno de los recursos mas importantes como es el cliente interno (empleados) sin tomar en consideración uno de los principios filosóficos básicos del enfoque de la calidad "Que de la atención que se le brinde al cliente interno (empleados) al interior de las organizaciones dependerá en gran medida la manera en que estos atiendan al cliente externo (asociados)" lo cual ha dado como resultado una deficiencia en la

ejecución de actividades de parte del personal que labora en la Asociación ya que no son vistos como el recurso estratégico con el que cuenta la misma.

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación se elaboro el documento denominado "Propuesta Técnica de Reingeniería de la Función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L)" el cual deberá ser utilizado como instrumento de apoyo para mejorar la aplicación de la Función de Administración de Recursos Humanos en ACACYC-PNC DE R.L. y así ordenar la función para lograr niveles de eficiencia y productividad de los demandantes del servicio (empleados).

INTRODUCCION

El movimiento Cooperativo a nivel mundial ha estado inmerso en una vorágine de acontecimientos que ha dado lugar a que en unos países se haya expandido o desarrollado más que en otros.

En la década de los años '90, los cambios económicos, sociales y políticos en los que estaba inmerso el país obligo al movimiento cooperativo a modificar sus estructuras básicas e ideas fundamentales, de igual forma los valores y principios que se regían, y de esta manera lograron adaptarse a las tendencias de esa época y debido a este giro las Asociaciones Cooperativas tuvieron un mayor crecimiento y reconocimiento en El Salvador lo cual motivó al Gobierno de esa época a declararlas "Empresas Cooperativas", dando lugar a reformas en la Ley de Cooperativas las cuales siguen vigentes en la actualidad.

Es así como en esa misma década, específicamente a finales del año 1995, debido a las necesidades económicas que estaban atravesando los empleados de La Policía Nacional Civil (PNC); particularmente 36 miembros de esta institución tuvieron la iniciativa de crear La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada conocida por sus siglas ACACYC-PNC de R.L.

Desde su creación las autoridades superiores y las jefaturas de las unidades orgánicas han basado el crecimiento y desarrollo de la Asociación Cooperativa en la calidad del servicio que se le brinda al cliente externo (asociados), sin tomar en consideración el aporte que a lo largo de los diez años de existencia le ha dado el cliente interno (empleados). Todo ello producto de que no existe una administración efectiva del recurso humano.

En ese orden de ideas se presenta el Trabajo de Investigación titulado **“Propuesta Técnica de Reingeniería de la Función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada (ACACYC-PNC de R.L)”**, el cual pretende servir de guía a los Órganos de Dirección para mejorar la aplicación de la Función de Administración de Recursos Humanos en la asociación cooperativa.

A continuación se describen brevemente las partes en las cuales esta estructurado el documento:

El capítulo I comprenderá cuatro partes: En la primera se describirán los aspectos generales sobre las Asociaciones Cooperativas de Ahorro, Crédito y Consumo en El Salvador, comenzando con los antecedentes históricos; los conceptos, importancia, objetivos que persiguen, principios que las rigen, los procesos de formación así como también las leyes, reglamentos e Instituciones que regulan su accionar.

La segunda parte de este capítulo tratará las generalidades sobre la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil (ACACYC-PNC de R.L.), comprendiendo los antecedentes de la cooperativa, la Importancia, luego la Misión, Visión Institucional, así como valores declarados, los objetivos que persigue y finalizando con la confirmación Orgánica y una descripción breve de unidades Orgánicas que la conforman.

La tercera parte contendrá los Aspectos Generales sobre la Función de Administración de Recursos Humanos la cual estará conformada de la siguiente manera: conceptos, Importancia, Objetivos, Fases o Etapas y las Funciones Básicas de la Función de Administración de Recursos Humanos.

Para Terminar con el Capitulo I, en la Cuarta parte se denotara los aspectos Generales sobre la Reingeniería, iniciando con la definición de conceptos básicos, Importancia, Objetivos que persigue, Principios, Ventajas, para luego plantear un enfoque de La Reingeniería como una moda de gestión; a demás de describir las cinco etapas de la reingeniería para posteriormente explicar los diez preceptos para el éxito y el por que fracasan los proyectos de reingeniería.

El capitulo II comprenderá el diagnostico que se efectuara sobre la función de administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC DE R.L.), dividiéndose en tres partes, primero se denotará la Metodología para realizar la investigación, la que comprende: los objetivos que persigue , la importancia que tiene, alcances y limitaciones que se obtuvieron, la recolección de datos siguiendo con la tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

La segunda parte tratara de la situación actual y el análisis de la Función de Administración de Recursos Humanos que se desarrolla en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil (ACACYC-PNC DE R.L) la cual se dividirá en tres partes; la primera será sobre el marco regulatorio de la aplicación de la Función de Recursos Humanos que comprenderá la visualización estratégica de la función, objetivo general que persigue, políticas aplicadas, estrategias implementadas así como los tipos de planes desarrollados.

La segunda parte tratara sobre la aplicación operativa de la función de administración de recursos humanos en la cual se denotara la labor desarrollada por las unidades orgánicas que conforman la asociación cooperativa para lo cual se

tomara en cuenta la determinación de necesidades de recursos humanos, la utilización efectiva del recurso humano, la forma de organizar al personal, los procedimientos de recursos humano que se ejecutan, la manera de dirigir al personal y los mecanismos aplicados para en control del personal de cada unidad orgánica; así como también la función del Comité de Personal conformado en la asociación cooperativa, determinando el objetivo que persigue, el personal que lo integra, la estructuración orgánica interna, las relaciones jerárquicas que establecen con autoridades superiores, mandos medios y personal operativo, a demás de establecer el nivel jerárquico al que pertenece y enumerando las actividades que realiza.

Y para finalizar la tercera parte sobre los demandantes del servicio de la función de administración de recursos humanos en la cual se describirá las unidades orgánicas que brindan servicio, los servicios demandados y la calidad del servicio.

El tercer capítulo estará conformado por cuatro partes; definiéndose en la primera la metodología aplicada para la reingeniería de la función de recursos humanos que será la Rápida Re que incluye cinco etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación.

Luego en la segunda parte se reformulara el marco estratégico institucional del contexto de aplicación el cual estará conformado por la misión y visión organizacional, valores compartidos, objetivos estratégicos, políticas de calidad, así como también la creación de comité de mejora continua, reestructuración orgánica general, creación de la unidad de recursos humanos y la posición jerárquica de unidad de recursos humanos.

Subsecuentemente se formulara el marco administrativo de la función de recursos humanos comenzando con el ámbito de aplicación y siguiendo con la gestión estratégica del recursos humano la cual incluye la misión y visión estratégica, los objetivos de calidad tanto general como específico; políticas de calidad, plan estratégico de recursos humanos, plan de desarrollo profesional, plan de entrenamiento, sistema de comunicación y sistema de motivación. Luego seguirá la formulación de la gestión operativa del recurso humano la cual comprenderá el diseño de herramientas técnicas innovadas: manual de organización, manual de clases (puestos) y manual de procedimientos; la facultación de empleados, el trabajo en equipo y el costo de integración de la unidad de recursos humanos.

Finalmente la cuarta parte describirá el plan de implementación el cual consta de objetivos, actividades y recursos necesarios para la implementación de la propuesta técnica de reingeniería de la función de recursos humanos en la asociación cooperativa.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO EN EL SALVADOR, SOBRE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL (ACACYC-PNC DE R.L.), SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SOBRE LA REINGENIERÍA.

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO EN EL SALVADOR.

1. Antecedentes Históricos

El Cooperativismo debe su origen a las necesidades que tuvieron hombres y mujeres en la época primitiva, en la que el factor cooperación determino la existencia del ser humano a nivel individual y colectivo. Con el correr del tiempo en la época de los egipcios (Siglo XV) apareció de manera informal, por la necesidad que se tuvo de conformar grupos para velar por los intereses comerciales en forma compartida, creándose para ello la primera Asociación Cooperativa.

Posteriormente en China (siglo XVIII) se fundo la primera Asociación de Ahorro y Crédito con la finalidad de apoyar financieramente a grupos pequeños de trabajadores, denotándose que en ese entonces el cooperativismo empezó a gestarse de manera formal; surgiendo como un movimiento que tenia como razón de ser a las personas, que buscaba su bienestar y trataba de evitar mediante esta modalidad abusos de naturaleza económica, social y política específicamente en la época de la Revolución Industrial.

Durante décadas el movimiento Cooperativo a nivel mundial ha estado inmerso en una vorágine de acontecimientos que ha dado lugar a que en unos países se haya expandido o desarrollado más que en otros. En ese orden de ideas a continuación una breve descripción de los comienzos de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro, Crédito y Consumo en El Salvador:

Para el año 1953 luego de muchos cambios, en las Asociaciones se fundó la primera Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito la de Tamanique Departamento de la Libertad., doce años más tarde específicamente en el año 1965 los empleados de la Fabrica Industrias Unidas (IUSA), se organizaron debido a las necesidades económicas por las que estaba atravesando la mayor parte de empleados de esta, de esa forma decidieron fundar La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas, S.A. y otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L).

En ese orden de ideas en el año de 1966, las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que existían en ese entonces se unieron y crearon La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, conocida por las siglas FEDECACES. Y tres años después específicamente en el año de 1969 La Asamblea Legislativa promulgó el Decreto # 560 que dio origen a dos proyectos: El primero versó sobre la creación del Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo conocido como (INSAFOCOOP), y el segundo sobre la formulación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas: pero fue hasta el año 1971 que el INSAFOCOOP comenzó a operar, como una corporación de derecho

publico, con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, rectora del movimiento cooperativo, encargada de velar por la organización, el fomento y la promoción de las Asociaciones Cooperativas a nivel nacional.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas ha experimentado reformas la primera específicamente el 6 de mayo de 1986, publicada en el Diario Oficial. N° 86, Tomo N° 291, del día 14 de mayo de 1986, y la segunda, promulgada en el Decreto Legislativo N° 45, el 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

En el año 1995, debido a las necesidades económicas que estaban atravesando los empleados de La Policía Nacional Civil (PNC); particularmente 36 miembros de esta institución tuvieron la iniciativa de crear La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada conocida por sus siglas ACACYC-PNC de R.L.

Para finalizar las Cooperativas de Ahorro, Crédito y Consumo son de servicios, ya que estas tienen como objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.¹

2. Conceptos

¹ LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y SU REGLAMENTO ART. 11

Antes de entrar en materia en lo referente a reseñar lo que está implícito en la DOCTRINA COOPERATIVA, es preciso definir y delimitar el concepto de COOPERATIVISMO, para evitar la confusión de los términos: COLABORACION, COOPERACION, COOPERATIVISMO.

COLABORACION: Es la acción y efecto de colaborar, que es trabajar con otra u otras personas. Puede verse, no hay implícito ni mutuo acuerdo o el alcance de un objetivo que beneficie a los que colaboran.

COOPERACION: Es la acción y efecto de cooperar, que es obrar juntamente con otro u otros, para el mismo fin.

COOPERATIVISMO: Es una forma organizada y sistematizada de cooperar, por eso se dice que es un sistema SOCIO-ECONOMICO. Esta forma de cooperar está registrada por principios específicos llamados "PRINCIPIOS COOPERATIVOS", y tiene objetivos propios.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus de fundadores la practica de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, sus miembros creen en los valores éticos.

3. Importancia

Las Asociaciones Cooperativas buscan alcanzar la máxima aceptación en la población o al sector que se dirige cada una, estas se rigen bajo ciertos puntos de alta importancia como los son:

- Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y la distribución de los Bienes y Servicios
- Representa y Defiende los derechos de sus Asociados.
- Prestar, Facilitar y gestionar servicios de asistencia Técnica a sus asociados.
- Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de este.
- Contribuir con el ISAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el cooperativismo.²

4. Objetivos

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro, Crédito y Consumo buscan desarrollar al HOMBRE, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto, del ahorro y del trabajo en conjunto.

5. Principios que las Rigen

Los Principios Cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Ellos defienden el valor de la persona humana poniendo mecanismos que aseguren en todo momento su respeto y la razón de ser cooperativista

² LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y SU REGLAMENTO

- **PRIMER PRINCIPIO: MEMBRESIA ABIERTA Y VOLUNTARIA**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **SEGUNDO PRINCIPIO: CONTROL DEMOCRATICO DE LOS MIEMBROS.**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas los miembros tienen igual derecho a un voto.

(Un miembro, un voto).

- **TERCER PRINCIPIO: PARTICIPACION ECONOMICA DE LOS MIEMBROS.**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

- **CUARTO PRINCIPIO: AUTONOMIA E INDEPENDENCIA**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras

organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- QUINTO PRINCIPIO: EDUCACION ENTRENAMIENTO E INFORMACION.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

- SEXTO PRINCIPIO: COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS

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

- SEPTIMO PRINCIPIO: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

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

6. Proceso de Formación

- Entrega de solicitud de gestores
- Recepción de ella en el INSAFOCOOP
- Traslado al Departamento de Fomento y Asistencia Técnica donde se asigne al Asesor Técnico.
- Visita preliminar y reunión con Comité Gestor y/o interesados (mínimo 15 personas)

- Entrega de Boleta de datos generales a los interesados
- El asesor técnico elabora el perfil del grupo. Y lo entrega al departamento de Fomento y Asistencia Técnica u oficina regional.
- Entrega del plan económico en el Departamento de Planificación e Informática.
- Desarrollo del curso básico y evaluación, que comprende lo siguiente:
 - Historia, Filosofía y Doctrina Cooperativa.
 - Área Administrativa
 - Área Económica-Financiera
 - Área Legal
- Estudio y elaboración del Proyecto de Estatutos.
- Presentación del Proyecto de Estatutos al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCCOP, para su revisión y aprobación.
- Solicitud para llevar a cabo la Asamblea de Constitución, para lo siguiente:
 - Elección del Consejo de Administración
 - Elección de la Junta de Vigilancia
 - Aprobación de los Estatutos.
- El Concejo de Administración, con la asistencia del asesor, elabora el Acta de Constitución y los estatutos, los cuales serán presentados, en original y cinco fotocopias al registro Nacional de Asociaciones Cooperativas para su inscripción.
- Entrega de Personalidad Jurídica

- Extensión de credenciales a directivos, previa solicitud³

7. Leyes, Reglamentos e Instituciones que Regulan su Accionar.

Las leyes que regulan este tipo de Asociaciones Cooperativas son: Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento; Ley de Creación del INSAFOCOOP y su reglamento Interno; Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios; Estatutos de la Institución.

Con respecto a las Instituciones, Se encuentra la organización integrada por las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas. (FEDECACES)⁴

“Ley General de Asociaciones Cooperativas”

Art.1 Se Autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozaran de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus reglamentos y sus estatutos.

Art. 7 Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

- a. Cooperativas de producción
- b. Cooperativas de vivienda
- c. Cooperativas de servicios.

Art. 9 Las Cooperativas de producción, podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a. Producción Agrícola
- b. Producción Pecuaria
- c. Producción pesquera

³ FASES PARA LA ORGANIZACIÓN E INSCRIPCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA; WWW.INSAFOCOOP.GOB.SV

⁴ WWW.FEDECACES.COM

- d. Producción Agropecuaria
- e. Producción Artesanal
- f. Producción Industrial o Agro-Industrial.

Art. 10 Son Cooperativas de Viviendas las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Art. 12 Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a. De ahorro y Crédito
- b. De transporte
- c. De consumo
- d. De profesionales
- e. De seguros
- f. De educación
- g. De aprovisionamientos
- h. De comercialización
- i. De escolares y Juveniles.

Con lo que respecta a las Federaciones se mencionan:

Art. 24 Son organización de integración cooperativa, las federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas, que en esta ley podrán abreviarse por su orden "Federaciones y Confederaciones"

Art. 25 Son Federaciones de Asociaciones Cooperativas las organizaciones integradas por Cooperativas, de un mismo tipo:

Corresponde a las Federaciones de Asociaciones Cooperativas:

- a. Representar y defender sus intereses y los de sus cooperativas afiliadas

- b. Prestar servicios, asesorías y asistencia técnica en diferentes áreas a sus cooperativas afiliadas, preferentemente.
- c. Practicar auditoría de acuerdo a la capacidad económica de la Federación.
- d. Promover la constitución de nuevas cooperativas.
- e. Las demás que establezcan el Reglamento de esta ley y los Estatutos de la misma.

Referente a Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 100 Son Cooperativas de Ahorro y Crédito las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.

Referente a Cooperativas de Consumo

Art. 110 Son cooperativas de Consumo, las que tienen por finalidad adquirir o vender a sus miembros y a la comunidad, bienes de uso y de consumo para satisfacer necesidades personales, familiares o de trabajo.

Art. 113 Las Cooperativas de Consumo, para el logro de sus objetivos podrán dedicarse:

- a. La compra y venta de artículos de consumo
- b. Celebración de Contratos de suministros, en condiciones ventajosas, de víveres, combustibles, medicinas y toda clase de artículos o cualquier otra clase de productos o servicios.
- c. Distribución de artículos o servicios, estableciendo en su caso tiendas de venta o sucursales.

B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL (ACACYC-PNC DE R.L.)

1. Antecedentes.

“ACACYC-PNC DE R.L. fue fundada el 1° de Febrero de 1996, debido a la necesidades económicas y dificultades que atravesaban los trabajadores de la Institución, quienes buscaban una alternativa económica para poder mejorar un poco su nivel de vida”

La alternativa económica que buscaban los empleados fue iniciativa de 36 miembros de la Policía Nacional Civil para finales de 1995, los cuales cada uno de estos apporto ₡1,000 cada uno, iniciando así su capital social con ₡36,000, De esa forma un año después en 1996 a finales se cerraba el primer año con 5,700 asociados, a la vez incrementándose su capital social a ₡3, 191,117.50.

En 10 años de fundación, las operaciones de la Asociación Cooperativa han tenido transformaciones y expansión de servicios para la mejora de los procesos bajo ciertas formas de pensamientos que han tenido los que han estado a su mando y debido a los cambios y las necesidades que la sociedad exige a través del tiempo.

En la actualidad ACACYC-PNC DE R.L. se caracteriza por contar con diversos servicios como: créditos personales, créditos Hipotecarios, de emergencia, préstamos rotativos, prestamos de Emergencia, vales de Farmacia, de supermercado, Asesorias legales, ayudas por

fallecimiento, lo que conlleva a que el número de asociados y capital aumente anualmente.

2. Importancia

Una parte importante de ACACYC-PNC de R.L. no puede descuidar es la parte social, con lo que contribuye al desarrollo humano de los Asociados, esto permite brindar una serie de beneficios que en algunos casos se han mejorado y en otros se han ampliado.

La Asociación ve como una responsabilidad contribuir al desarrollo económico y social de cada Asociado, brindándoles un alto grado de servicio, solidaridad y ayudas a quienes lo necesitan.

3. Misión y Visión Institucional

3.1 MISIÓN

Somos una empresa cooperativa, que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus asociados/as con impacto en la sociedad, desarrollando servicios financieros y sociales tecnificados, oportunos y competitivos.

3.2 VISION

Ser una empresa cooperativa reconocida nacional e internacionalmente por su liderazgo económica, financiera, social y por alto grado de desarrollo humano de sus asociados.

4. Valores Declarados

- **SOLIDARIDAD**

La cooperativa promueve que los asociados/as y el empleados/as aúnen esfuerzos, basándose en el compromiso ante las aspiraciones, necesidades y problemas individuales o colectivos a través de la ayuda mutua.

- **EFFECTIVIDAD**

La cooperativa se esmera por desarrollar todas sus actividades con rapidez y calidad, garantizado que se logren los resultados deseados, optimizando los recursos económicos, materiales y humanos.

- **RESPONSABILIDAD**

La cooperativa anticipa y enfrenta las posibles causas y consecuencias de sus actos, buscando siempre el bienestar de su asociados/as y su empleados/as, unido al de la institución como tal.

5. Objetivos Que Persigue

- El mejoramiento socio-económico de sus asociados
- Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación.
- El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones y depósitos.
- La concesión de préstamos a intereses razonables preferentemente no mayores a los que establece el sistema Financiero.

- Fomentar, desarrollar y fortalecer el movimiento cooperativo a nivel local, nacional, e internacional.
- Establecer tiendas o almacenes donde se expendan al por mayor y menor artículos de consumo, de uso personal y domésticos a sus asociados y familiares de estos.
- Celebran contratos con almacenes, comerciales y supermercados o proveedores, procurando obtener artículos de la mejor calidad a precios justos eliminando intermediarios.
- La presentación de servicios médicos y hospitalarios para los asociados y sus familiares.
- La contratación de seguros de vida o protección familiar tanto para sus asociados como para los grupos familiares de estos.
- La adquisición por compra, donación, arrendamiento y otros medios bienes inmuebles para sus propias instalaciones.
- Solicitar financiamiento, ya sea a nivel nacional o internacional para concentrar las operaciones de la Cooperativa mejorando así el servicio o préstamo a sus asociados.
- Fomentar la Educación Cooperativa, entre sus asociados⁵

6. Conformación Orgánica

6.1 Estructura Organizativa

En la siguiente página se representa gráficamente la estructura organizativa actual de la asociación cooperativa ACAYC-PNC de R.L

⁵ ESTATUTOS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORO CREDITO Y CONSUMO (ACAYC-PNC DE R.L.)

6.2 Descripción Breve de Unidades Orgánicas.

- *Departamento de Créditos y Cobros*

Este departamento esta integrado por el Jefe de Créditos y Cobros, Auxiliares de cobros, Analista de Créditos, Gestores de Cobros, Auxiliar de Créditos, Gestor Jurídico y el Archivista.

Las Funciones de este departamento es tener la mora al 4% como máximo de los créditos, de igual manera de hacen la labor de cobros de todas las líneas de créditos como lo son los personales, los Hipotecarios y los rotativos y a la vez el otorgamiento depende de este departamento, otra función es de entregar de cheques de devoluciones a los asociados si es q se les ha descontado de mas en un pago. Debido a que los descuentos de los préstamos se hacen por medio de planillas el analista de préstamos es el encargado de enviar las órdenes de Descuento a la Policía Nacional civil para que se las puedan aplicar a los empleados.

- *Departamento de Operaciones*

Este Departamento esta integrado por el Jefe de Operaciones y este tiene a cargo a: Cajeras, Auxiliar de Operaciones, Auxiliar de Prestamos de Emergencia, Auxiliar de Atención al Asociado, Encargados de las Filiales o Agencias, Cajeras de Filiales o Agencias.

En General la funciones de este departamento comprenden, entregas y autorizaciones de libretas de ahorros, de aportaciones, Ahorros a plazos, cuentas Corrientes, otorgamiento de Prestamos de Emergencia, control de Efectivo en la Central y las Filiales,

Este es el Departamento en el que el Asociado lleva más trámites, y los empleados siempre y al 100% tienen contacto con el cliente.

- *Departamento de Informática*

Este Departamento está integrado por el Jefe de Informática y este tiene a su cargo a: Los programadores y el Soporte Técnico.

Entre las Funciones del departamento se encuentran la planificación, ejecución y el seguimiento de sistemas mecanizados que faciliten el control de las operaciones y la actualización de la información que se requiere en la Cooperativa.

Del mismo modo llevan el Análisis y las propuestas de soluciones a problemas en el proceso del sistema.

De igual forma el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de computación, El soporte técnico del Hardware de la Asociación y de las Filiales.

- *Departamento de Promoción y Mercadeo*

Este departamento está comprendido por el Jefe de Promoción y Mercadeo y este a su vez tiene a su cargo a los promotores.

Entre las funciones de este departamento se encuentran: la Planificación, Ejecución y Seguimiento de Estudios de Mercado.

Una de las funciones de los promotores es: Captación de fondos por medios de cuentas de ahorro de nuevos asociados, así como promover los servicios, productos que se brindan en la Asociación.

Mantienen el control de los sorteos y promociones de esta, coordinación de Eventos sociales, culturales y deportivos.

•*Departamento Administrativo Contable.*

Este departamento lo conforman: el Jefe Administrativo Contable, y a su vez tiene a su mando el Auxiliar Administrativo, Auxiliar Contable, Recepción y Servicio de apoyo.

Entre las funciones más destacables están: Se tiene que llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño y del desarrollo, Capacitaciones del Personal.

Tiene a su cargo los registros y movimientos diarios de la Cooperativa en el libro de compras y ventas, Los cierres diarios y pasar reportes, Archivan los cheques de prestamos personales, devoluciones, prestamos gerenciales, y otros.

Realizan y revisan los arqueos de las cajas. Controlan y llevan a cabo a planilla de las dietas de los órganos de dirección, la planilla de empleados, retenciones de seguro, AFP, control del activo fijo, Elaboración de contratos, y seguros del personal, controla y custodian los expedientes del personal, Se encargan del pago de salario y vacaciones, Pagos a proveedores y mas.

•*Departamento Legal*

Este departamento esta constituido por: el Jefe del departamento Legal que a su vez tiene a su cargo a: Colaborador Jurídico y al Encargado de Escrituración.

Entre las funciones de este departamento se encuentran: Las defensorias de orden disciplinario o penal de todo asociado que lo necesite, recuperación de mora por vía judicial.

Realización de escrituras publicas relacionadas a créditos Hipotecarios y concedidos por la Cooperativa, de igual forma las cancelaciones de escrituras inscritas en el registro de Comercio.

Elaboración y formalización de Mutuos por los créditos personales y gerenciales.

Y en conclusión es ayudarles a los asociados en dudas de aspecto legal, familiares, de préstamos, de propiedades. Y a la vez si se necesita defensoria o asesoramiento para la Cooperativa en general.

C. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Concepto:

“La Administración de Recursos Humanos”: Es un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de esta.⁶

Administración de Recursos Humanos es la función administrativa que se ocupa de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.⁷

2. Importancia

⁶ IDALBERTO CHIAVENATO, ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO, QUINTA EDICION

⁷ James Stoner, Administración, Sexta Edición

Esta nació como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar y disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de personas, considerada hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Y es así que se le denominó a este órgano Relaciones Industriales, que trataba de conciliar Capital y Trabajo. Con el transcurso del tiempo el concepto cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando alrededor de los años 1950, a ser denominados Administración de Personal.

Diez años después (1960) el concepto volvió a ampliarse ya que las personas pasaron a ser consideradas Recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con los que contaba la organización para enfrentar los desafíos que se presentaran, es así como surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos.

3. Objetivos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto o la prestación de algún servicio. Paralelos a los objetivos de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

4. Fases o Etapas

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización.

La conforman las fases o etapas que se describen a continuación:

4.1 Planificación de Recursos Humanos.

La planificación de Recursos Humanos sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: a) factores internos como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, expansiones y reducciones departamentales b) factores del entorno como el mercado de trabajo.

La planificación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

1) hacer planes para las necesidades del futuro, decidiendo con cuántas personas y con qué habilidades necesitará la organización,

2)hacer planes para un equilibrio futuro, comparando las cantidades de empleados necesarias con la cantidad de empleados presentes,3)hacer planes para las necesidades de formación de los empleados que seguramente se quedará en la organización, lo que conduce a 4) hacer planes para forma a los empleados, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.

La planificación de recursos humanos son planes que necesitará una organización en el futuro, en los que se toman en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo.

4.2 Organización de Recursos Humanos:

¿Que harán las personas dentro de las organizaciones? es la pregunta a la que responde la organización del recurso humano ya que encarga de organizar de una manera eficiente y eficaz al personal para cumplir con las funciones de administración de Recursos Humanos.

Establecer una organización dentro de la empresa consiste en convertir las tareas a realizar en tareas individuales o puestos de trabajo y definir, en función de las necesidades de la empresa, y de las aptitudes de cada persona quienes van a cumplir estas tareas. Es conveniente, realizar un organigrama en el que se recojan las funciones a desarrollar en la empresa, los responsables de cada área las relaciones y el nivel de retribución.

4.3 Dirección de Recursos Humanos:

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá. El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

4.4 Control de Recursos Humanos:

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, las organizaciones dejan de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado.

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica:

Control como función administrativa, que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido, para detectar las desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias.

Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados. El mecanismo de control funciona como un detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso marchando dentro los estándares establecidos

Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseado. Es el caso del control de la frecuencia o del expediente del personal en la mayoría de las empresas.

En cualquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno.

El proceso de control es cíclico y repetitivo; es un proceso compuesto de cuatro etapas:

- Establecimiento de los estándares deseados
- Seguimiento o monitoreo del desempeño
- Comparación del desempeño con los estándares deseados
- Acción correctiva, si es necesaria.

5. Funciones Básicas

Normalmente en la función de Recursos Humanos se contemplan funciones ligadas tanto a la administración de Recursos Humanos (proceso administrativo ligado a la contratación, retribución, y satisfacción de obligaciones sociales y fiscales) como al desarrollo de recursos Humanos (formación, detección y desarrollo de talento, evaluación del desempeño etc.) a la gestión de la organización

(estructura organizativa de la empresa, valoración de puestos, políticas retributivas etc.) y a los aspectos culturales y de comunicación en la organización, normalmente a nivel interno pero en algunos casos también externo.

A continuación se describen las funciones básicas de la administración del recurso humano:

5.1 Reclutamiento.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización .En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Existen tres etapas: la investigación interna sobre necesidades, la investigación externa del mercado y la definición de las técnicas de reclutamiento que utilizarán.

La investigación interna es la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y a largo plazo para saber que se requiere de inmediato y cuales son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos.

La investigación externa es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio.

El proceso de reclutamiento varía según la organización, depende de la decisión de la línea; que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal.⁸

El reclutamiento puede darse en el interior de la organización como buscar potencial afuera de ella, eso dependerá de la disponibilidad de personal, de la política de la empresa y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante.

El reclutamiento en el interior de la organización genera las siguientes ventajas:

- Menor costo, ya que aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.
- Buena imagen de la organización, resulta atractivo y sirve como factor motivante del personal dentro de la organización.
- Beneficia el clima de la organización, las promociones sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

Los métodos para el reclutamiento interno son:

- Publicidad de posiciones vacantes.

⁸ IDALBERTO CHIAVENATO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, QUINTA EDICION

- Periódicos internos; mediante boletines y publicaciones mensuales
- Referencias de los empleados; Algunas empresas dan incentivos por emplear candidatos que fueron referidos por otro empleado.
- Inventario de habilidades; información o datos referente a las habilidades del candidato.

En cuanto al reclutamiento externo puede darse por diversas fuentes como:

- Anuncios; este es uno de los métodos mas comunes para atraer a los solicitantes, los periódicos y las revistas son los medios de mayor uso pero dentro de este esquema también se encuentran: radio, televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.
- Agencias de empleo; son compañías dedicadas al reclutamiento de personal.
- Instituciones educativas, reclutamiento de nuevos talentos o personas recién graduadas.
- Organizaciones Profesionales, sindicatos.

Las características de este tipo de reclutamiento es que es un método mas complejo, que implica mayores costos, así como también mayor variedad de candidatos.

En cuanto a la reclutamiento de los grupos específicos, ello esta regulado por ley y obligan a los empleadores a realizar un esfuerzo positivo para reclutar y promover a los miembros de las clases protegidas, de modo que su representación en todos los niveles de la organización se aproxime a la proporción existente en el mercado laboral.

5.2 Selección

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

La selección es un proceso de decisión y elección en el que puede utilizarse tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación.

El primer paso de selección consiste en obtener información acerca del cargo a proveer; el segundo es la obtención de informes acerca del candidato mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas de personalidad, etc., el proceso de selección puede encadenar esas técnicas de selección en etapas secuenciales.

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses, habilidad física. Abuso de sustancias controladas, conocimiento o aprovechamiento. De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas.

Entre los diferentes escenarios de la entrevista pueden darse de uno a uno, por video conferencia, en panel o grupo dependiendo de la política de la empresa en el proceso de selección. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. Otro tipo de entrevista puede ser la basada en el comportamiento, no directa (preguntas no relacionadas al trabajo a desempeñar pero evaluativos) como situacional o de problema (resolución de un caso hipotético)

Luego que se han evaluado y entrevistado a todos los candidatos la decisión final generalmente recae sobre el gerente o supervisor en necesidad, este selecciona al candidato mas cualificado y se le hace una oferta de empleo, que puede ser hecha por el departamento de recursos humanos o el mismo. En ese instante se discute el sueldo, los beneficios la fecha de comienzo y se le comunica acerca de las políticas seguidas acerca de las pruebas físicas de dopaje y se le da un tiempo razonable para que evalúe y tome una decisión final. Los candidatos que no fueron elegidos deberán informárseles acerca de la decisión final.

5.3 Contratación

Este es el resultado final del proceso de reclutamiento y selección de personal, es la incorporación legal de la persona seleccionada para el cargo solicitado.

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

5.4 Inducción

El proceso de inducción esta diseñado para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización. Por lo general esta abarca tres tipos de información:

- 1) información laboral sobre la rutina laboral diaria
- 2) Resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos y servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización.
- 3) Una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

5.5 Entrenamiento

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de actividades. El propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

5.5.1 Capacitación.

Los programas de capacitación son diseñados para mantener o mejorar el desempeño laboral presente

5.5.2 Desarrollo.

Los programas de desarrollo son procesos diseñados para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.

5.5.3 Formación profesional

Es la educación profesional, institucionalizada o no para que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una determinada profesión.

5.6 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se interesa en el desempeño del cargo, en el comportamiento del ocupante del cargo.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo al órgano de gestión del personal o a un comité de evaluación del desempeño.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1) permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

2) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad pueden desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

3) dar oportunidad de crecimiento y condición de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

5.7 Evaluación de Puestos:

Es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de puestos para construir una estructura lógica, equitativa, justa de los puestos. La evaluación de puestos es un proceso de analizar y comparar el contenido de estos con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración.

Es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los puestos sobre una base coherente y sistemática.

La evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada puesto frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan en una base comparativa para

permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización y neutralizar cualquier arbitrariedad.

5.8 Administración de sueldos y salarios

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios respecto a los mismos cargos de empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios

5.9 Prestaciones Sociales

Las prestaciones sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Las empresas pueden financiarlos parcial o totalmente.

Los planes de prestaciones sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (Bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (Descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (Recreación, actividades comunitarias, etc.)

5.9.1. Legales.

Son exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social, o por conveniencias colectivas con sindicatos:

- Prima anuales
- Vacaciones
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Subsidio familiar
- Salario por maternidad
- Horas extra
- Recargo por trabajo nocturno
- Etc.

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de seguridad social

5.9.1. Extra legales.

Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva.

Incluyen:

- Bonificaciones
- Seguro de vida colectivo
- Restaurante
- Transporte

- Préstamos
- Asistencia medico-hospitalaria
- Complementación de pensión
- Etc.

5.10 Higiene laboral

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la proyección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y del ambiente físico en donde se ejecutan. La higiene laboral esta relacionada con el diagnostico y prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene laboral están:

- 1) Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- 2) Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- 3) Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- 4) Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

D. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA REINGENIERIA

1. Conceptos.

Según Raymond L. Manganelli “Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”.

Según Champy y Hammer “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.”⁹

Según Enema Albizu, Mikel Olazaran “Consiste en rediseñar, partiendo desde cero, los procesos mas significativos para el negocio que desarrolla una compañía, con el objeto de conseguir un despegue notable en los principales indicadores que posibilita medir su eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes a los que sirve”.¹⁰

2. Importancia

Cuando la competencia es poca y el negocio bueno, una compañía rehusará un cambio significativo y continuará haciendo su trabajo como siempre lo ha hecho. No evolucionará, no reinventará, realmente no habrá razón alguna para sacudir el barco, sino está roto, no lo reparará. Si la gerencia quiere aumentar la utilidad simplemente elevará el precio de producto. Si la ineficiencia y las pérdidas aparecen en los procesos, manejará la situación con un aumento del staff y transferirá el costo al cliente. Este comportamiento tiene sus límites, pero la compañía que no

⁹ Reingeniería. Michael Hammer y James Champy

¹⁰ Reingeniería y Cambio Organizativo. Eneka Albizu, Michael Olazaran

se enfrenta a una competencia verdadera parece alcanzarlos gradualmente para elevarlos más. Cuando la competencia llega, la imagen anterior se altera. Las operaciones de negocios deben cambiar cuando las presiones del mercado obligan a las compañías a responder. Las reglas del pasado se están rescribiendo y los sobrevivientes deben reconocer y aceptar las nuevas reglas.

La tecnología impedimento importante para una operación eficiente y dinámica. Esta incluye el equipo de producción y las tecnologías de computación y comunicaciones. Las dificultades que se presentan en el área son bien conocidas. La aplicación de la tecnología a los problemas empresariales es tan difícil que utilizarla con sus enormes ventajas parece una meta inalcanzable.

Los aspectos finales que impiden el cambio son tiempo compromiso. El problema radica en que pocos gerentes comprometen voluntariamente tiempo o recursos para manejarlo de manera adecuada en los proyectos de cambio.

Nuevas actividades deben reemplazar las anteriores. Para lograrlo es necesario combatir el estigma asociado con los riesgos que se toman y fracasos potenciales porque otro obstáculo que puede superarse es el sentimiento de pertenencia que algunos gerentes desarrollan sobre sus áreas de responsabilidad, sentimientos que reflejan en el hecho de considerar como una amenaza personal la revisión de sus operaciones. Estos gerentes temen que cualquier mejora propuesta incida de manera negativa sobre ellos.

Para crear el hábito del cambio, una compañía debe mostrar su compromiso a través de la acción. La calidad y la reducción de costos, resultado del mejoramiento operacional y la creación de un ambiente que pueda cambiar con rapidez y responder a las nuevas oportunidades, requieren un compromiso a largo plazo.

3. Objetivo de la Reingeniería

No se trata de utilizar la tecnología o la mejora continua para aplicarlas a las tareas o trabajos existentes, si no de rediseñar estos de un modo radicalmente distinto de modo que se introduzca un salto cualitativo en los resultados. Frente a la mejora incremental, aplicada a las tareas y funciones existentes, de una forma gradual y participativa, se propone una innovación radical, desde cero, rápida, provocada por un acto de fuerza de la dirección.

4. Principios de la Reingeniería.

Los principios clave en los que se basa la reingeniería son 12:

apoyo de la gerencia de primer nivel

- la estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de reingeniería

- el objetivo último es crear valor para el cliente

- hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones

- son necesarios equipos de trabajo responsables

- retroalimentación

- flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan = planes de actuación modificables

- no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios
- correctos sistemas (con el tiempo) de medición del grado de cumplimiento de los objetivos
- preocupación por la dimensión humana del cambio
- proceso continuo
- la comunicación es esencial

5. Ventajas en la Aplicación de la Reingeniería

Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos. Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros o de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva reducir costos y mejorar su flujo de fondos. Para otras le permitirá avances importantes en materia tecnológica –tanto a nivel productos / servicios, como a nivel procesos- que le permitan igualar o mejorar su posición en relación a las organizaciones competidoras.

6. ¿Una Moda de Gestión o Más?

La adopción de nuevas ideas, modelos y herramientas de gestión es una importante vía de cambio e innovación organizativa. En un entorno de cambio técnico y globalización, las empresas necesitan una capacitación creciente de innovación y adaptación, para lo cual incorpora constantemente nuevas ideas e instrumentos (Sistemas técnicos, Sistemas de Gestión).

Hablar de modas de gestión supone que existe un mercado de conocimientos en gestión. El proceso de producción de nuevos conocimientos en gestión puede verse como un mercado en el que existe ofertantes, consultorías y otros servicios a la empresa, escuelas de negocios, editoriales y demandantes, dentro de un entorno del que forman parte las asociaciones empresariales y los gobiernos nacionales y regionales.

Una característica importante de este proceso es que los proponentes de nuevos modelos de gestión reivindican la superioridad técnica de sus métodos frente a modelos anteriores, en tanto que permiten conseguir nuevos objetivos o en tanto que suponen medios más eficaces de consecución de objetivos. El caso de la reingeniería es especialmente interesante a este respecto. Sus proponentes afirmaron que, si se implementaba su método correctamente, podían obtenerse avances espectaculares en criterios como costes, calidad servicio y velocidad. Es más Hammer y Champú presentaron la reingeniería como un cambio revolucionario, el mayor cambio que ha tenido lugar en el mundo de la gestión desde la invención de la división funcional del trabajo por Adam Smith.

Se consideran distintos factores sociales que provocan el continuo surgimiento de nuevos sistemas de gestión, que son tanto externos como internos a las organizaciones.

La transferencia de nuevas ideas y técnicas de gestión no es un proceso lineal de difusión, sino un proceso (no lineal) de adaptación por partes de los actores intervinientes en el nuevo contexto donde se implanta la idea. La visión de calidad total y reingeniería como revoluciones o modas de gestión ignora aspectos muy importantes de los procesos de innovación relacionados con la introducción de nuevo conocimiento en gestión en las empresas.

En el caso de la Reingeniería, sus proponentes afirmaron que no se trataba de otra idea importada de Japón sino de un concepto entroncado con la cultura emprendedora e innovadora norteamericana.

La visión de la Reingeniería como una moda de gestión de ciclo corto es excesivamente lineal e ignora los procesos de adaptación de este concepto en distintos ámbitos institucionales y culturales.

La implementación de un sistema de gestión es en suma un proceso de creación de conocimiento y aprendizaje. El papel de actores intermediarios externos es importante, pero el principal proceso es interno, gradual, de aprendizaje y conversión de conocimientos entre los actores de la organización. De ello deriva que la introducción de nuevos sistemas de gestión como la reingeniería en las empresas exige ir más allá del tratamiento de estos modelos como modas de gestión.

La implementación efectiva de estos sistemas se precisa un cambio organizativo que llegue a los aspectos fundamentales de la empresa como sistema social.

7. Tipos de Reingeniería

Existen tres tipos de reingeniería de procesos que una empresa puede emprender:

- Tipo 1 Mejorar costos
- Tipo 2 Lograr la paridad, o ser el mejor de su clase
- Tipo 3 Realizar un punto de innovación radical

En realidad como podrá observarse, estos diferentes tipos de reingeniería se definen por su motivación. Así para el primer tipo tenemos que la mejora de un proceso puede conducir mediante su rediseño a importantes reducción de costes, más allá de los que pueden lograrse con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.

El tipo 2 busca claramente ser el mejor de su clase, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas. En este tipo de reingeniería cobra fundamental importancia la aplicación del benchmarking.

Por último el tercer tipo de reingeniería intenta encontrar y realizar puntos de innovación radicales, cambiando las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo.

8. Las Cinco Etapas de la Reingeniería

Cada una de las cinco etapas comprende una parte lógica del proceso de reingeniería y producen resultados que se usan en la etapa subsiguiente, estas etapas son las que se detallan a continuación:

Etapa 1. Preparación

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería.

Esta etapa producirá un mandato de cambio; una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería; y un plan de acción.¹¹

En esta etapa se utilizan las siguientes técnicas:

- La búsqueda de metas: es en realidad el fundamento que establecen las metas y los objetivos corporativos con los cuales tiene que relacionarse los diversos procesos.
- La facilitación: se emplea continuamente durante el tiempo de vida del proyecto de reingeniería, se emplea aquí para ayudar a la administración a hacer declaraciones claras de metas corporativas y objetivos cuantificables de cosas tales como participación de mercado y márgenes de utilidades.
- La formación del equipo: se encamina a organizar a los miembros del equipo de reingeniería como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología. También se incluyen los papeles y las responsabilidades de todos los miembros del equipo.
- La motivación: es importante en el desarrollo de interés y entusiasmo entre los patrocinadores y los miembros del equipo de reingeniería para estimularlos a buscar y entender la oportunidad de cambios decisivos.

¹¹ Raymond L. Manganelli, Como Hacer Reingeniería

- La gestión del cambio: empieza con el desarrollo del plan de cambio. En su forma original se establecen espacios de tiempo aproximadas para actividad del proyecto y se fijan hitos específicos o fechas de revisión únicamente para esta primera etapa. El plan de cambio evolucionara en sustancia y detalle a medida que avance el proyecto.
- La autoevaluación: analiza los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización.
- La evaluación ambiental: se encamina a identificar las fuerzas externas con las cuales tiene que habérselas el negocio. Entre ellas están las fuerzas económicas, políticas, legales, sociales, éticas y tecnológicas en los niveles nacional y global.
- La administración del proyecto: empieza en esta etapa inicial y continúa durante todo el proyecto; requiere liderazgo de este, planificación, informes, guías para los miembros del equipo y solución de problemas.

Etapas 2. Identificación

En esta etapa se desarrolla una comprensión del modelo de proceso orientado al cliente. La identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento e identifica procesos de valores agregados.

En esta etapa se usan varias técnicas administrativas para allegar datos que describen el trabajo tal como se efectúa en la actualidad.¹²

Entre las técnicas administrativas que se utilizan están:

¹² Raymond L. Manganelli, Como Hacer Reingeniería

- La modelación de los clientes: es talvez la técnica más crucial y el primer punto en que debe trabajar el equipo. Aquí el objetivo es obtener una comprensión total de los clientes, su relación con la organización, y lo más importante, sus expectativas. Esto es indispensable para identificar el aspecto de valor agregado de los procesos, el grado en que tienen que cambiar.
- La medida del rendimiento y análisis del tiempo de ciclo: se usan en dos formas: 1) para definir las expectativas de rendimiento de los clientes y 2) para cuantificar las medidas de la manera como se esta realizando el trabajo en la actualidad, identificando los problemas que van apareciendo.
- La modelación de procesos: produce representaciones graficas de los procesos y subprocessos individuales, mostrando el orden de las actividades, identificando insumos y productos, lo mismo de los factores críticos para el éxito.
- Los programas de integración de proveedores y socios: se emplean para extender el modelo de proceso a fin de incluir la relación que tiene con los diversos procesos los proveedores y otros socios del negocio.
- El análisis de flujo de trabajo: complementa la modelación de procesos, operando sobre el modelo para identificar actividades criticas necesarias para que el proceso funcione, lo mismo que aquellas que agregan valor.
- La correlación organizacional: toma las tareas y las actividades especificas relacionadas con procesos y documenta las medidas

tomadas y las responsabilidades de diversos elementos de la organización funcional existente.

- La contabilidad de costos de actividad: cuantifica los costos de mano de obra relacionados con tareas específicas del proceso, sobre la base de volúmenes actuales de trabajo y dotación de personal.
- El análisis del valor del proceso: se emplea para fijar las prioridades de los procesos sobre la base del potencial que se supone tiene un proceso de cumplir las metas y los objetivos corporativos.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación: son técnicas continuas en esta etapa.

Etapas 3. Visión

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados.

En esta etapa se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales puestos; oportunidades de mejoramiento y objetivos, definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva visión del proceso.

En esta etapa, las técnicas administrativas se usan de la siguiente manera:

- El análisis del flujo de trabajo: se utiliza para analizar más el proceso en cuanto a los individuos que ejecutan labores discontinuas y la tecnología que se este empleando en la actualidad.

- El análisis de valor del proceso: examina las actividades de cada proceso a fin de determinar cuales producen impacto en la capacidad de agregar valor del proceso mismo. El impacto puede ser positivo o negativo.
- El Benchmarking: se utiliza para cuantificar factores de rendimiento existentes, y cuando sea posible compararlos con las practicas de competencia. Sin embargo, su papel más importante consiste en producir ideas nuevas frescas y creativas para optimizar un proceso.
- La Visualización: es la actividad global que describe la naturaleza de un proceso radicalmente cambiado, compuesto únicamente de aquellas tareas y actividades que realmente agregan valor. Las visiones se pueden describir como el ideal que resultaría si todas las medidas de rendimiento se optimizaran. En el proceso de visualización se pueden describir y evaluar varias visiones alternas. La visión global es para el cambio total del proceso.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación: son técnicas continuas en esta etapa.

Etapa 4. Diseño Técnico y Social

4A. Diseño Técnico:

El propósito de esta etapa es especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

En esta etapa se utilizan las siguientes técnicas administrativas:

- El análisis del flujo de trabajo: cuando se emplea en esta etapa, analiza las conexiones entre los procesos para identificar oportunidades de cambio de pasos, responsabilidades, etc.
- La ingeniería informática: se utiliza de diversas maneras en esta etapa para definir la solución técnica, en particular donde y como aplicar tecnología como capacitador para implementar las actividades y los pasos de procesos revisados (rediseñados).
- La medida del rendimiento: ayuda a identificar los puntos apropiados para controles de procesos y captación de datos de rendimiento.
- La automatización estratégica: considera como se puede alcanzar la solución técnica, con atención de aplicación de tecnología y las opciones de implementación.
- La gestión de cambio, la administración del proyecto y la facilitación: son técnicas continuas en esta etapa. La gestión de cambio, en particular desarrollará el plan de implementación para el diseño técnico.

4B. Diseño Social:

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a empleados, diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; planes preliminares para contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

En esta etapa las técnicas administrativas son utilizadas de la siguiente forma:

- Facultar a los empleados: sirve para definir responsabilidades, particularmente de toma de decisiones que se pueden trasladar al nivel del empleado, a fin de llevar tales acciones cerca del trabajo que se esta realizando.
- Las matrices de destrezas: ayudan a diagramar las habilidades que requiere cada nueva posición y a definir los conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de proceso.
- La formación de equipo: define ahora y estructura los necesarios equipos de procesos, en cuanto a recursos, responsabilidades y dotación de personal.
- Los equipos de trabajo autodirigidos: determina la forma en que cada equipo de proceso administra (planifica, controla, decide, etc.)el trabajo producido por el equipo y el trabajo del equipo mismo. Esta técnica se emplea también para explorar hasta que punto es realmente citable este método.
- La reestructuración organizacional y la diagramación organizacional: se emplea ahora para volver a trazar la organización que sea apropiada para la administración para la administración y operación del nuevo proceso.
- La especificación de cargos: se emplea para determinar las destrezas que se necesitan y los conocimientos necesarios para cada una de las nuevas posiciones definidas.
- El sistema de compensación: por homologación se puede utilizar como técnica para diseñar sistemas de remuneración basados en paga similar por trabajo y responsabilidades comparables, en lugar de títulos jerárquicos de los cargos.

- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación: son técnicas continuas en esta etapa. La gestión del cambio en particular desarrollara el plan de implementación para la solución del diseño social e identificara cualquier obstáculo al cambio.
- Las recompensas y los incentivos a empleados: se utilizara para romper obstáculos al cambio y retener cierta pericia operativa actual durante la etapa de transformación.

Etapa 5. Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso. Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

En esta etapa las técnicas administrativas utilizadas son las siguientes:

- La modelación de los procesos: se emplea para completar el diseño del sistema.
- La ingeniería informática: implementa ahora el diseño técnico de la etapa IV, seleccionando plataformas de tecnología, diseñando estructuras de datos y estructuras de sistemas y definiendo prototipos y planes de desarrollo.
- Las matrices de destrezas: en su utilización final se aplican ahora a personas específicas y a las estrategias necesarias para instruir las y capacitarlas a fin de colocarlas en las posiciones adecuadas en los nuevos equipos.
- La formación de equipos: cierra ahora el ciclo y se emplea para organizar e instruir a los nuevos equipos de procesos en sus deberes rediseñados y sus funciones como equipo. Cuando sea apropiado, se

apela a capacitación adicional en aspectos técnicos específicos del trabajo.

- La mejora continua: se inicia ahora como un programa para identificar y capitalizar oportunidades de mejora incremental, después de la implementación de los procesos rediseñados.
- La medida del rendimiento: evalúa las mejoras cuantificables reales que se han realizado. Esto se hace en forma continua puesto que algunos beneficios clave dependerán de la reacción de los clientes a los cambios que se han hecho.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación: son técnicas continuas en esta etapa. La gestión del cambio, en particular es importante para trazar el camino a la transición de los procesos viejos a los rediseñados.

9. Diez Preceptos Para el Éxito

Para contrarrestar los errores más comunes en reingeniería, las organizaciones deben observar los siguientes lineamientos.

1. Empezar con los procesos estratégicos de valor agregado, es decir, los que son críticos para sus clientes y su estrategia comercial.
2. Atender igualmente a los procesos de sustentación
3. Pensar en incorporar tecnología informaticen los servicios básicos de valor agregado.
4. Repensar las fronteras entre sus procesos y los de los proveedores y clientes.
5. Analizar las opciones de ejecutar ciertas funciones internamente o con terceros.

6. Repasar los beneficios de la centralización en contraposición o descentralización.
7. Pensar en segmentar insumos a procesos y crear flujos paralelos de procesos.
8. Modificar el orden en que se llevan a cabo ciertas actividades, donde esto sea posible, para eliminar las necesidades de subprocessos separados.
9. Repensar y volver a situar controles.
10. Simplificar interfaces y corrientes de información

10. ¿Por que Fracasan los Proyectos de Reingeniería?

Error #1. Falta de claridad en las definiciones

La Reingeniería no solo es automatización, aun cuando con frecuencia se vale de tecnología en formas creativas e innovadoras.

La Reingeniería no solo es reorganización, aun cuando casi siempre requiere cambio organizacional.

La Reingeniería no solo es reducción de tamaño, aun cuando generalmente mejora la productividad.

La Reingeniería no solo es calidad, aun cuando casi siempre se concentra en la satisfacción del cliente y los procesos que la sustentan.

La Reingeniería es un método equilibrado que puede contener elementos de estos programas tradicionales de mejoramiento con los cuales a menudo se confunde.

En primer lugar la reingeniería es persigue avances decisivos en medidas importantes de rendimientos mas bien que mejoras incrementales. En segundo lugar, la reingeniería persiguen metas multifacéticos de

mejoramiento, incluyendo calidad, costos, flexibilidad, rapidez, exactitud y satisfacción del cliente simultáneamente mientras que los demás programas se concentran en menos metas o relaciones entre ellas.

Para obtener estos resultados la reingeniería adopta una perspectiva de procesos sobre el negocio, mientras que los otros programas conservan perspectivas funcionales u organizacionales.

La reingeniería implica también la voluntad de repensar como debe hacerse el trabajo, aun hasta el punto de descartar totalmente prácticas actuales si es necesario. Finalmente la reingeniería adopta un enfoque integral de mejoramiento de los negocios que comprende tanto los aspectos técnicos, de los procesos, como los sociales. En otras palabras la reingeniería fortifica la tecnología y faculta a las personas.

Error #2 Expectativas no realistas

Talvez por falta de claridad en las definiciones o por exceso de optimismo para ensalzar los beneficios de la reingeniería muchos de los ejecutivos conciben expectativas poco realistas acerca de lo que puede lograr un proyecto de reingeniería.

Indudablemente, un proyecto de reingeniería se debe emprender con la voluntad y aun la esperanza de obtener mejoras de magnitud exponencial; pero se deben fijar las metas y condicionar las expectativas sobre la base de análisis realistas verificados durante el proyecto.

Error #3 Recursos Inadecuados

Como ocurre también con otros proyectos corporativos, los de reingeniería afrontan el dilema común de que las personas mejor

capacidades suelen ser las que menos se pueden distraer de sus deberes normales.

Conviene comprender que no hay ninguna solución buena para este problema y que cualquier acomodamiento será una transacción.

Contratar asesores puede ser una buena idea, pero estos no pueden reemplazar a los propios empleados en un proyecto de reingeniería. Los empleados aportan un conocimiento de los procesos actuales, los individuos claves y la cultura que difícilmente puede adquirir una persona de fuera. También aportan intereses creados personales en el resultado del proyecto. Las personas de fuera, sean consultores, empleados de otras divisiones o empleados recién contratados, desempeñan un papel muy valioso en la reingeniería. Llevan una perspectiva fresca y la ingenuidad creativa para preguntar ¿Por qué hacemos las cosas de esa manera? Los consultores desempeñan otro papel: aportan métodos para la reingeniería y experiencia para su ejecución.

Así pues el primer requisito para dotar de recursos adecuados u proyecto de reingeniería es formar en el equipo de rediseño una combinación equilibrada de personas de dentro y de fuera. El segundo requisito es darles a los miembros del equipo tiempo suficiente para realizar su trabajo. El tercer requisito es el presupuesto adecuado: para sueldos de los empleados de dentro, para honorarios de los de fuera y para gastos. Finalmente y es lo mas importante, no basta con solo destinar empleados, enviarlos a seminarios y dejarlos solos, hay que capacitarlos y apoyarlos.

Error #4 Tardar Demasiado

Muchos practicantes de reingeniería creen que los proyectos de diseño deben tardar de tres a cinco años, pero pocos ejecutivos tienen tanta paciencia.

Hasta cierto punto, la impaciencia de los altos ejecutivos con proyectos de reingeniería que duren más de un año reflejan la urgente necesidad que sienten de las mejoras de rendimiento que la reingeniería puede producir. También refleja en cierta forma la falta de presupuestos para proyectos de reingeniería. Estos proyectos tienen que llegar rápidamente al punto de autofinanciarse. Tales circunstancias podían hacer preferir proyectos de bajo riesgo y resultado a corto plazo, a proyectos de resultado más sólidos, pero no necesariamente. La metodología Rápida Re, por ejemplo divide un proyecto de reingeniería en fases, cada una encaminada a realizar una subvisión con resultados específicos y tangibles.

Error #5 Falta de Patrocinio

Satisfacer las expectativas de resultado de los altos ejecutivos y su tolerancia a la tardanza es ciertamente necesario para retener su patrocinio, lo mismo que satisfacer su apetito de costo y riesgo, pero primero hay que obtener ese patrocinio. Por más que lo quieran los sistemas de información, la ingeniería industrial y los asesores profesionales internos, la reingeniería no puede ser impulsada desde el lado de la oferta. La alta administración tiene que patrocinarla por varias razones, la primera: el impacto de la reingeniería es tan amplio que solo la alta administración la puede autorizar; la segunda: el rediseño por lo general envuelve una modificación de la cultura, y modificar la cultura es

prerrogativa de la alta administración. Y la tercera: el rediseño requiere liderazgo del tipo más visible.

Para convertir el interés de los ejecutivos en fe estos tiene que estar convencido de que la reingeniería puede satisfacer las necesidades. Una manera de lograr esto es demostrar éxito dentro de la compañía. Otra manera es mostrarle exactamente como se propone uno llevar a cabo el proyecto de reingeniería, pues lo que los ejecutivos cuestionan no es tanto si el rediseño puede funcionar sino si lo podemos hacer funcionar.

Error # 6 Campo de acción equivocado

Cuando el campo de acción que se escoge para un proyecto de reingeniería abarca únicamente parte de un proceso, la oportunidad de éxito disminuye. Igualmente hay que elegir el proceso apropiado para rediseñar. No todos son igualmente importantes ni es igual su aporte a las metas de la organización. Los procesos estratégicos sustentan la estrategia comercial de la organización. Los procesos de valor agregado suministran valor a sus clientes.

Error #7 Tecnocentrismo

La tecnología es un capacitador clave de la reingeniería, pero no es reingeniería. La reingeniería cambia los procesos, es decir la manera como se hace el trabajo. Aun cuando algunas tecnologías son rápidas y fáciles de instalar, las que sustentan y fortalecen un procesos como un todo son más complejas y difíciles de implementar. En cambio el aspecto social de los procesos (facultar al personal) por lo general se puede poner en practica mas rápidamente y a menudo rinde los mayores beneficios

.Muchos de los proyectos de reingeniería de mayor éxito han sido aquellos en que la nueva tecnología se ha dejado para etapas posteriores. Esto no quiere decir que los cambios sociales sean fáciles sino que se pueden implementar más rápidamente. En realidad lo cierto es lo contrario: el cambio social casi siempre es más difícil que el cambio técnico.

Error #8 Misticismo

Dado que la reingeniería requiere voluntad de repensar como se deben ejecutar los procesos, es mucha la atención que se ha presentado al proceso de repensar. Un estudiante de reingeniería lee, oye, y hasta ve muchas cosas sobre cambios de paradigmas, marcos de referencia o pensamientos de cajón, etc. Lo malo es que no puede cambiar los paradigmas; lo único que puede hacer es experimentar esos cambios.

De igual modo, algunas publicaciones sobre la materia podrían llevarnos a pensar que la reingeniería es enteramente un acto creativo que requiere un salto intuitivo o una especie de experiencia trascendental. Esto no es así, la reingeniería es una disciplina de la ingeniería, aunque nueva y la puede practicar cualquier gerente o profesional de los negocios medianamente inteligente.

Error #9 Falta de una metodología eficaz

Una metodología de reingeniería proporciona la disciplina y los métodos específicos para romper con los viejos y estrechos modelos de pensar acerca de los negocios, visualizar una manera mejor y realizar esa visión. Por ejemplo la Rápida Re consta de cinco etapas.

Una buena metodología proporciona el derrotero para la reingeniería, es decir capacita a una organización para elegir el destino mas apropiado y hallar los mejores caminos para llegar allá. Hay muchas maneras de utilizar la metodología, y cada organización tiene que escoger el enfoque que mejor satisfaga sus necesidades.¹³

Los fracasos de los proyectos de reingeniería se han originado por lo general en errores de definir, organizar o llevar a cabo el proyecto. Para evitar tales errores hay que observar los nueve mandamientos de la reingeniería:

1. Tener claridad
2. Ser realistas
3. Estar preparados
4. Darse prisa
5. Tener un campeón
6. Concentrarse
7. Tecnología si; pero primero las personas
8. No dejarse apabullar
9. Seguir una metodología

¹³ Raymond L.Manganelly, Como Hacer Reingeniería

CAPITULO II: DIAGNOSTICO SOBRE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS QUE SE DESARROLLA EN LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL (ACACYC-PNC DE R.L.)

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos

En el presente numeral se denotan los objetivos que se alcanzaron con la investigación que se llevo a cabo, los cuales son:

- Conocer como se aplica la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC- PNC de R.L).
- Identificar las estrategias que establecen el consejo de administración de la asociación cooperativa, respecto a la administración de la función de recursos humanos.
- Determinar los tipos de planes que formulan los directivos de la asociación cooperativa para la aplicación de la función de administración de recursos humanos.
- Conocer la función que desarrolla el comité de personal en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC- PNC de R.L.).

- Investigar las relaciones jerárquicas que establece el comité de personal con las autoridades superiores, mandos medios y personal operativo de la asociación cooperativa.
- Definir las principales actividades que realiza el comité de personal en la asociación cooperativa.
- Conocer la manera en que se operativiza la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC- PNC de R.L.).
- Identificar los procedimientos de recursos humanos que se ejecutan en las diferentes unidades orgánicas que conforman la asociación cooperativa.
- Conocer la manera en que se recibe el servicio de la función de administración de recursos humanos.
- Determinar los procesos establecidos para la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa.
- Identificar las herramientas técnicas administrativas que se utilizan en el desarrollo de las actividades de los puestos de trabajo que conforman la asociación cooperativa.

2. Importancia

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación, ya que con ello se logro recolectar la información necesaria en el momento oportuno, la cual sirvió para determinar la situación actual de la función de administración de recurso humano en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC de R.L.).

Basados con la metodología que se aplico en la institución objeto de estudio se lograron obtener todos los elementos que contribuyeron a la formulación de una propuesta técnica de reingeniería que logre un cambio radical en la función de administración de recurso humano.

Por consiguiente la importancia de la investigación radica en que a través de esta se lograron visualizar aquellos cambios necesarios sobre la forma que administran la función de recursos humanos; a efecto de reformular el Marco Estratégico Institucional y formular el Marco Administrativo de la Función de Recurso Humano.

3. Alcance y Limitaciones

En el siguiente apartado se describen los alcances y limitaciones que se dieron en el proceso de investigación.

3.1 Alcances

- Se determino que el Consejo de Administración desconoce de las estrategias y planes aplicados a la función de administración de recursos humanos.

- Se identificó que existe confusión del personal operativo respecto a los procesos relacionados al recurso humano.
- Se determinaron las funciones que ejecuta el Comité de Personal en la asociación cooperativa.
- Se identificaron las relaciones jerárquicas que se dan entre el Comité de Personal con las autoridades superiores, mandos medios y personal operativo.
- Se determinó que las herramientas técnicas administrativas actuales no cumplen los requisitos básicos para su debida aplicación.
- Se recopiló la información necesaria para efectuar el diagnóstico sobre la función de administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la asociación cooperativa.

3.2 Limitaciones

Durante el desarrollo del trabajo de investigación se presentaron las siguientes dificultades:

- Contactar directamente a algunos miembros de los órganos directivos, al momento de realizar las entrevistas.
- Demora en la entrega de los cuestionarios por parte de algunos jefes de las unidades orgánicas dado que sus actividades laborales impidieron en algunos casos que las entregaron en el tiempo acordado.

- Dificultad por parte de los demandantes del servicio al momento de responder a las interrogantes planteadas en la Entrevista debido a la incomprensión de estas.

4. Recolección de Datos

Este numeral contiene la forma en que se recopiló la información para elaborar el diagnóstico de la función de administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la asociación cooperativa; la cual se realizó por medio de visitas, previa autorización de la Gerencia General. Dicha recolección se efectuó a través de dos clases de entrevista, una dirigida al Consejo de Administración y la otra a los demandantes del servicio; a su vez se entregaron dos cuestionarios, uno dirigido al Comité de Personal y otro a los jefes de las unidades orgánicas que conforman la asociación cooperativa.

- **Determinación de la Muestra**

La determinación de la población y muestra representativa de la misma, fueron elementos indispensables para el alcance de los objetivos que se perseguían con el desarrollo de la investigación, en la cual la población objeto de estudio se consideró finita, porque se conocía el número de personas que conforman la asociación cooperativa, representada así: por el Consejo de Administración, por el Comité de Personal, por los jefes de las unidades orgánicas y por los demandantes del servicio (cliente interno), sumando estos un total de cincuenta y dos personas desglosadas de la siguiente manera:

- Siete Miembros que representaron al Consejo de Administración.
- Tres Miembros que representaron al Comité de Personal
- Seis personas que representaron a los Jefes de las Unidades Orgánicas.

- Veintiséis empleados que representan a los demandantes del servicio

Por otra parte se aclara que la población era heterogénea y para homogenizarla se dividió en cuatro estratos.

ESTRATO N. 1

Representado por los miembros activos del Consejo de Administración (7 miembros)

Este estrato se encuentra dividido por puestos de trabajo de la siguiente forma:

Presidente	1
Vice-presidente	1
Secretario	1
Tesorero	1
Primer vocal	1
Segundo vocal	1
Tercer vocal	1
Total	7

Para este estrato se aplicara el muestreo aleatorio simple y este consistirá en enumerar a cada uno de los miembros para luego proceder a buscar en la tabla de números aleatorios, comenzando por la primera fila y tomar el primer dígito para cumplir con la sub-muestra de tres miembros.

ESTRATO N. 2

Representado por personal de jefaturas (6 Jefes de unidades orgánicas)

En este caso será necesario realizar un censo total de la población debido a que las opiniones de todas jefaturas son factores determinantes para la investigación.

ESTRATO N. 3

Representado por los miembros del Comité de Personal (3 miembros)

Con respecto a este estrato se realizara un censo total de la población ya que a que las opiniones de todos los miembros son factores determinantes para la investigación.

ESTRATO N. 4

Representado por los demandantes del servicio de la función de administración de recursos humanos (Clientes internos) (28 empleados)

Archivista	1
Analista de Créditos	1
Gestores de cobros	4
Programadores	2
Promotoras	2
Secretaria	2
Contador	1
Auxiliar contable	2
Servicios de apoyo	3
Seguridad	3
Cajeras	4
Atención al socio	3
	<hr/>
Total	28

Para el caso de este último estrato se le pasara los instrumentos restantes de los demás estratos que serán 26.

El total de la muestra estratificada asciende a:

Estrato No.1: 3 miembros

Estrato No.2: 6 jefes

Estrato No.3: 3 miembros

Estrato No.4: 26 empleados

5. Tabulación Análisis e Interpretación

La presentación de la información se efectuara de dos maneras así: para el caso de las entrevistas se elaborara un resumen de las respuestas a cada una de las interrogantes planteadas, y para el caso de los cuestionarios se hará a través de una tabulación en la que se identificara el numero de la pregunta, luego se redactara la pregunta, el objetivo de esta, continuando con la presentación de un cuadro en el cual se tabulara la misma conteniendo este opción, característica, frecuencia relativa y porcentual; finalizando con el análisis e interpretación de los datos procesados.

B. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA de AHORRO, CRÉDITO y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L (ACACYC-PNC de R.L.).

1. Sobre el Marco Regulatorio de Aplicación de la Función de Administración de Recurso Humano.

Este numeral contiene la descripción de todos los elementos que se recopilaron en los instrumentos de recolección de Información de parte del consejo de administración a través de la entrevista con la cual se logro

identificar la visualización estratégica de la función, el objetivo general que se persigue, las políticas aplicadas, las estrategias implementadas y los planes desarrollados tácticos, operativos, estratégicos y vida carrera.

1.1 Visualización Estratégica de la Función

Los miembros del Consejo de Administración visualizan la función de administración de recursos humanos de la asociación Cooperativa como eficiente, por otra parte consideran que es necesaria una mejora en los procesos actuales.

De acuerdo al señalamiento anterior los miembros del Consejo de Administración a pesar que visualizan la función de administración de recursos humanos como eficiente, reconocen que necesitan mejorar los procesos que forman parte de esta.

Por lo tanto, cabe mencionar que las autoridades superiores no logran una visualización estratégica de la función ya que no han identificado el impacto de esta dentro de la asociación cooperativa, y solo se han ocupado de las funciones orientadas al cliente externo (asociados) y no de la dirigida a uno de los elementos mas importante como lo es el cliente interno (empleados) que la forman parte de esta.

1.2 Objetivo General que Persigue.

Los miembros del consejo de administración mencionan los objetivos que persiguen con la aplicación de la función de administración de recursos humanos, entre los cuales expresan estabilidad y buen

ambiente laboral, contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo y que cada empleado tenga bien definidas sus funciones.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad se denota que los miembros del consejo de administración no tienen un objetivo claramente definido, ya que cada uno de ellos expresa objetivos de forma incompleta, ocasionando que la aplicación de la función de administración de recurso humano no cumpla con el objetivo que persigue y que las funciones dentro de la asociación se realicen de forma parcial o no se ejecuten.

1.3. Estrategias Implementadas.

Las estrategias que menciona el consejo de administración son: contratar personal adecuado para cada puesto de trabajo, aplicar un proceso de inducción para personal de nuevo ingreso, establecer programas de capacitación a los empleados, proporcionar las instalaciones adecuadas y materiales para el desarrollo de sus labores; por otra parte uno de ellos expresa que no cuentan con estrategias establecidas.

Se considera que los miembros del consejo de administración no tienen conocimiento de las estrategias que se implementan para la función de administración de recurso humano, ya que estos confunden las estrategias con los objetivos que se persiguen.

1.4 Planes Desarrollados

En este numeral se presentan los planes desarrollados para la aplicación de la función de administración de recursos humanos, las cuales se dividen en tácticos, operativos, estratégicos y vida carrera.

1.4.1 Tácticos

Los miembros del consejo de administración expresaron que en la asociación cooperativa no existen planes tácticos para la aplicación de la función de administración de recursos humanos.

Con lo anterior se puede notar que en la asociación cooperativa no se ha tomado la debida importancia al desarrollo de planes tácticos, debido a que carecen de estos. Y esto ocasiona que no se planee las actividades específicas para una aplicación efectiva de la función.

1.4.2 Operativos

El consejo de administración manifiesta que no se desarrolla ningún plan operativo para la administración de la función de recursos humanos.

Se considera entonces, que en la asociación cooperativa no se desarrollan planes operativos, ya que no han sido formulados.

1.4.3 Estratégicos

Con respecto a los planes estratégicos los miembros del consejo de administración expresan que no se desarrollan este tipo de planes actualmente.

De acuerdo a lo anterior se concluye que en la asociación cooperativa no se llevan a cabo planes estratégicos ya que estos

no han sido formulados. Esto ocasiona que no existan planes a largo plazo para la aplicación de la función que la dirijan hacia una visualización estratégica y efectiva.

1.4.3 Vida Carrera

El consejo de administración expone que no desarrollan planes vida carrera dentro de la asociación cooperativa. Por lo tanto se considera que no se desarrollan planes vida carrera ya que no han sido establecidos.

2. Sobre la Aplicación Operativa de la Función de Administración de Recursos Humanos.

En este numeral se presenta la descripción de los elementos que se recopilaron en los instrumentos de recolección de Información que se les paso a los Jefes de cada unidad orgánica y al comité de personal, con la finalidad de que se comprenda la aplicación operativa de la función de administración de recurso humano, la cual comprende la labor desarrollada por las unidades orgánicas, como la determinación de las necesidades de recurso humano, la utilización efectiva del recurso humano, la forma de organizar al personal, los procedimientos de recurso humano que se ejecutan, manera de dirigir el personal, mecanismos adecuados para el control de personal. Así como también la función del comité de personal; objetivos que persigue, personal que la integra, estructura orgánica interna, relaciones jerárquicas que establecen con: autoridades superiores, mandos medios y personal operativo; nivel jerárquico que pertenece y actividades que realiza.

2.1. Labor Desarrollada por las Unidades Orgánicas

En este apartado se presenta la labor desarrollada por los jefes de las unidades orgánicas que forman parte de la asociación cooperativa, las cuales se dividen en: determinación de necesidades del recurso humano, utilización efectiva del recurso humano, forma de organizar al personal, procedimientos de recurso humano que se ejecutan, manera de dirigir al personal y mecanismos aplicados a la administración de personal.

2.1.1. Determinación de las Necesidades de Recurso Humano

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que la forma en que se planean las necesidades de recurso humano es de acuerdo a la carga laboral de cada empleado, dependiendo de los resultados que tenga del trabajo de cada empleado y otros expresan que no las planean.

Con respecto a la forma de determinar las necesidades de recurso humano se observa que los jefes de cada unidad no tienen uniformidad, ya que cada unidad planea como mejor le parece, es decir de acuerdo a las necesidades y los resultados que se obtienen en cada empleado.

Se considera entonces que en la asociación cooperativa no existe una forma sistemática y de manera uniforme para planear las necesidades de recurso humano.

2.1.2 Utilización Efectivo del Recurso Humano

Los Jefes de las unidades orgánicas sostienen que determinan la utilización efectiva del recurso humano de acuerdo a las metas alcanzadas en la unidad, por la satisfacción de los socios.

Por lo anterior se puede notar que en las unidades orgánicas tienen diferentes maneras de determinar la utilización de recursos humanos, las cuales no son completamente efectivas provocando que no puedan planear sus necesidades de recurso humano.

2.1.3. Forma de Organizar al Personal

La forma de organizar al personal de la asociación cooperativa según los jefes de cada unidad orgánica son: de acuerdo a los puestos ya establecidos y de acuerdo a las necesidades de cada unidad.

Se considera entonces que los jefes de cada unidad organizan al personal de acuerdo a los puestos de trabajo ya establecidos y tomando en cuenta las actividades necesarias de cada unidad.

2.1.4 Procedimientos de Recursos Humanos que se Ejecutan

En cuanto a los procedimientos de recursos humanos que se ejecutan de cada unidad orgánica están: entrevista del personal aspirante, presentación del personal de nuevo ingreso, autorización de permisos, vacaciones e incapacidades.

De acuerdo a los señalamientos anteriores se considera que no existe un proceso sistemático y claramente establecido en los que

los jefes de cada unidad orgánica intervengan. Esto ocasiona una confusión por parte del personal a su cargo al momento de solicitar tramites relacionados a recursos humanos.

2.1.5 Manera de Dirigir al Personal

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que la forma en que se dirigen al personal es: con autoridad, respetando sus opiniones, logrando confianza, sugerencias y responsabilizándolos del trabajo que realizan.

Se considera que respecto a la manera en que los jefes de cada unidad orgánica dirigen es de forma empírica ya que desconocen los diferentes tipos de autoridad que pueden aplicar al momento de dirigir al personal ocasionando que se dificulte la aplicación de criterios de dirección objetivos para lograr los resultados esperados del personal a su cargo.

2.1.6. Mecanismos Aplicados para el Control de Personal

En cuanto a los mecanismos aplicados para el control de personal los jefes de las unidades orgánicas expresan que observan el desempeño de acuerdo al resultado del trabajo del personal y a metas alcanzadas.

Con los señalamientos anteriores se puede denotar que los jefes de las unidades orgánicas controlan al personal de forma empírica ya que no tienen mecanismos específicos establecidos y

uniformados para aplicarlos; dificultando entonces proceso de control de personal.

2.2 Función del Comité de Personal

En el siguiente apartado se presenta la función del comité de personal en la asociación cooperativa para lo cual se denota: objetivos que persigue, personal que lo integra, estructura orgánica interna, relaciones que establecen, nivel jerárquico al que pertenece, actividades que realiza.

2.2.1 Objetivo que Persigue

Los miembros del comité de personal mencionan el objetivo que persiguen entre los cuales expresan:

Disminuir la carga de trabajo de otras unidades que no corresponden, tareas relacionadas con recursos humanos, tener un grupo específico de personas encargadas de todo lo relacionado al recursos humanos, se considera entonces que los miembros del comité de personal no coinciden con el objetivo que persigue ya que no lo tienen establecido y no se dirigen a la satisfacción del cliente interno (empleados) de la asociación cooperativa.

2.2.2. Personal que lo Integra

El personal que integra el comité de personal son tres personas las cuales fueron elegidos del consejo de administración.

2.2.3. Estructura Orgánica Interna

En cuanto a la estructura orgánica interna del comité de personal esta conformada por: Presidente, Vicepresidente y Vocal.

2.2.4. Relaciones Jerárquicas Que Establecen

En este numeral se describen las relaciones jerárquicas que el Comité de personal establece con las autoridades superiores, mandos medios y personal operativo que integran la asociación cooperativa.

2.2.4.1 Autoridades Superiores

El comité de personal manifiesta que la relación jerárquica que sostiene con las autoridades superiores es directa ya que estos son miembros del consejo de administración.

De acuerdo a los señalamientos anteriores se considera que los miembros del comité coinciden que la relación con las autoridades superiores de la asociación cooperativa, son de forma directa, debido a que estos forman parte del comité de personal como del consejo de administración.

2.2.4.2. Mandos Intermedios

El comité de Personal denota que la relación jerárquica con los mandos medios de la asociación cooperativa es a través de reuniones semanales con el gerente general que a su vez informa a los jefes de las unidades

orgánicas; que la comunicación que mantienen con estos a través de documentos escritos.

Se considera que las relaciones jerárquicas que el comité de personal sostiene con los mandos medios de la asociación cooperativa no son lo suficientes, ya que no se relaciona directamente con los jefes.

2.2.4.3. Personal Operativo

El comité de personal expresa que las relaciones que sostiene con el personal operativo, son directamente al momento de la contratación, por medio de documentación escrita y uno de ellos manifiesta que no hay relación directa.

Se puede deducir entonces que el comité de personal no se relaciona directamente con los mandos operativos de la asociación cooperativa, limitando la comunicación que debería existir entre de ellos.

2.2.5 Nivel Jerárquico al que Pertenece

Respecto al nivel jerárquico al que pertenece el comité de personal en la asociación cooperativa denotan que no se ha establecido la posición Jerárquica en el organigrama actual.

Ocasionando que no exista una autoridad determinada que ejerza este dentro de la asociación cooperativa.

2.2.6 Actividades que Realizan

Las principales actividades que menciona el comité de personal son: el reclutamiento, selección y contratación de personal y administración de salarios.

Se considera que las actividades que mencionan los miembros del comité de personal, no desarrolla totalmente la función de administración de recursos humanos que necesita la asociación cooperativa, debido a que algunas actividades no se ejecutan y otras las desarrollan personas que no pertenecen al comité.

3. Sobre los Demandantes del Servicios de la Función de Recursos Humanos

En el siguiente apartado se presenta la descripción de los elementos que se recopilaron en los instrumentos de recolección de información que se les pasaron a los demandantes del servicio de la función de recursos humanos, con la finalidad de que se comprenda lo siguiente, las unidades orgánicas que brindan el servicio, los servicios demandados y la calidad del servicio.

3.1. Unidad (es) Orgánica (s) que brindan (n) Servicio

Los demandantes del servicio manifiestan que para el proceso de reclutamiento, selección y contratación las unidades orgánicas que intervienen son el Gerente General, que es el encargado de hacer la entrevista y posteriormente la contratación, el jefe de la unidad orgánica,

que se encarga de una entrevista con el seleccionado, previa a la contratación.

Para el proceso de Inducción el jefe de unidad solo Interviene a la presentación del personal de nuevo ingreso, a los demás miembros de la asociación cooperativa.

En el caso de la función de evaluación de puestos la unidad orgánica encargada es organización y métodos, que realiza las actualizaciones y modificaciones de las herramientas técnicas administrativas que rigen las tareas de los puestos de trabajo.

Por otra parte en la administración de sueldos y salarios intervienen el Gerente General y el jefe de cada unidad orgánica, pero en la actualidad con la existencia del comité de personal este es el responsable de llevar a cabo esta función.

Se puede deducir entonces que para los demandantes del servicio de la función de recurso humano no existe una unidad encargada específica que les brinde todos los servicios relacionados a la función de manera integrada, ya que a la fecha intervienen diferentes unidades orgánicas para realizar los procesos requeridos por la función; ocasionando una desorganización y confusión al momento de requerir algún servicio por falta de ejecución de algunas funciones, tales como: evaluación del desempeño, entrenamiento, higiene y seguridad ocupacional.

3.2. Servicios Demandados

Los servicios requeridos por los demandantes de la función de administración de recursos humanos de la asociación cooperativa son:

proceso de inducción, plan de entrenamiento (capacitación, desarrollo profesional, formación profesional), evaluación del desempeño, evaluación de puestos, administración de sueldos y salarios, prestaciones sociales e higiene y seguridad ocupacional.

En cuanto a lo anterior se concluye que las unidades encargadas no brindan en su totalidad los servicios que integran la función de recursos humanos, ya que no cuentan con una unidad específica para gestionar dichos procesos.

3.3. Calidad del Servicio

Para los demandantes respecto a la calidad del servicio que se les brinda manifiestan lo siguiente: que en lo concerniente a la función de inducción, el proceso no cumple con las expectativas y necesidades del personal de nuevo ingreso; por otra parte expresan que en relación con el entrenamiento no se les proporciona ningún tipo de capacitación, desarrollo y formación profesional, limitando la Innovación y amplitud de conocimientos.

En los aspectos relacionados con la administración de sueldos y salarios, específicamente en aumentos salariales, no existen criterios establecidos que a la vez sean objetivos y uniformes para determinar adecuadamente los salarios.

De acuerdo a los señalamientos anteriores se considera que los demandantes del servicio de la función de recursos humanos no están satisfechos con la calidad de servicio que se les brinda ya que existen algunos procesos que se realizan de forma empírica sin tenerlos

claramente establecidos y otros de suma importancia que no se implementan como la evaluación de desempeño, evaluación de puestos, entrenamiento, seguridad y bienestar ocupacional; dando como resultado una deficiencia la función de administración de recursos humanos.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En este numeral se presentan las conclusiones que resultaron del análisis de la situación actual de la función de administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC- PNC de R.L.) a nivel general y específico las cuales son:

- Que las autoridades superiores no tienen una visualización estratégica de función de administración de recursos humanos ya que no formulan ningún tipo de planes para la aplicación de esta; ni han establecido formalmente las respectivas políticas.
- Que los demandantes del servicio de la función de administración de recursos humanos (empleados) no cuentan con una unidad encargada específicamente para resolver actividades relacionadas con recursos humanos.

- Que el comité de personal no tiene un rol definido en la aplicación de la función de recursos humanos ya que solamente operativiza alguna de las funciones.
- Que los jefes de las unidades orgánicas no planean las necesidades de recursos humanos a cargo.
- Que en la asociación cooperativa no se desarrolla ningún tipo de programa de entrenamiento para el desarrollo y actualización del conocimiento de su cliente interno (empleados) y así lograr mayor eficiencia en su desempeño.
- Algunas de las unidades orgánicas dirigen sus esfuerzos en actividades de recurso humano que nos les corresponde ejecutar; lo cual desvía el objetivo de cada unidad.
- Que en la asociación cooperativa no se aplica ningún tipo de evaluación de desempeño a los empleados, provocando que no tenga oportunidad de asenso o motivación para estos.
- Que existe una falta de coordinación y uniformidad en la aplicación de los procesos que conforman la función de administración de recursos humanos.
- Que los empleados de la asociación cooperativa no tiene bien definidas las tareas de su puesto de trabajo debido a la falta de las herramientas técnicas administrativas actualizadas que normen la ejecución de estas.

2. Recomendaciones

En este numeral se presentan las conclusiones que resultaron del análisis de la situación actual de la función de administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC- PNC de R.L.) a nivel general y específico las cuales son:

- Que las autoridades superiores tengan una visualización estratégica de la función de administración de recursos humanos que permita una aplicación más eficiente formulando planes y políticas que la normen y regulen.
- Que se cree una unidad orgánica encargada específicamente de operativizar la aplicación de la función de recursos humanos y donde los demandantes del servicio (empleados) puedan dirigir sus necesidades.
- Que el comité de personal funcione como un comité de calidad que garantice la ejecución de los nuevos procesos establecidos para aplicación de la función.
- Que se mantenga una relación directa con los jefes de las unidades orgánicas pero sin que interfiera con las actividades funcionales de cada unidad.

- Que se establezcan programas de entrenamiento para mantener l actualizado e innovado el conocimiento de los empleados y así lograr un óptimo desempeño de sus tareas.
- Que se definan formas específicas de evaluación de desempeño para tener un mejor control de personal y dar oportunidades de ascensos, promociones, etc.
- Que se proponga una serie de cambios en los procesos para la aplicación de la función de administración de recursos humanos para lograr resultados óptimos.
- Que se diseñen y actualicen las herramientas técnicas administrativas necesarias para la ejecución de las tareas de cada puesto de trabajo que conforma la asociación cooperativa.

CAPITULO III: REINGENIERÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERTIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L (ACACYC-PNC DE R.L.)

En el presente capitulo se describirá la propuesta técnica que se elaborara para contribuir a mejorar la aplicación de la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil ACACYC-PNC de R.L; el cual para tales efectos se estructurara en cuatro literales: en el primero se establecerá la metodología aplicada; el segundo contendrá la reformulación del marco estratégico institucional, indispensable para formular el tercer literal que incluirá la formulación del marco administrativo de la función de recursos humanos y finalmente el cuarto literal detallara el plan de implementación.

A. METODOLOGÍA APLICADA “Rápida Re”

En este apartado se describirá las cinco etapas de la “Rápida Re” aplicada a la función de administración de recursos humanos; la cual inicia con la preparación en la cual se puntea las expectativas planteadas por el “equipo de reingeniería”; siguiendo con la identificación en la que se determinan los procesos que le generan valor agregado a la asociación cooperativa; luego la etapa de solución la cual se divide en el diseño técnico y diseño social; para finalizar con la transformación donde se detalla el plan de implementación del diseño.

1. Preparación

EL equipo de reingeniería realizo un consenso con las autoridades superiores de la asociación cooperativa, en el cual se establecieron los objetivos del equipo respecto al cambio radical de la función de administración de recursos humanos, los cuales accedieron a brindar el apoyo necesario para la elaboración de la propuesta técnica de reingeniería que les ayude a mejorar la manera de aplicación de la función.

El objetivo que persigue el equipo de reingeniería con el cambio radical en la aplicación de la función de administración del recurso humano es lograr una mejora en la calidad de servicio del cliente (empleados) interno de la asociación cooperativa; debido a que de esta dependerá la calidad de servicio que se le de al cliente externo (asociados).

El equipo de reingeniería planteo una propuesta técnica basada en la problemática planteada en el diagnostico del capítulo II; este cambio radical estará orientado a la reformulación del marco institucional y la formulación del marco administrativo de la función de recursos humanos los cuales se describirán en el capítulo III específicamente en el literal B y C respectivamente.

2. Identificación

En esta etapa se identifico a la asociación cooperativa como una asociación dedicada a prestar servicios de financiamiento a través de actividades de ahorro, crédito y consumo a miembros de la Policía Nacional Civil. Así como también se identificaron las actividades que

generan valor agregado las cuales son las orientadas al cliente tanto interno como externo; tomando en cuenta lo mencionado en el anteproyecto de investigación específicamente en el planteamiento del problema: que de la atención que se le brinde al cliente interno dependerá en gran medida la manera en que estos atiendan al cliente externo.

En ese orden de ideas es como se identificaron los diferentes procesos relacionados a la función de administración de recursos humanos que son los orientados al cliente interno (empleados) en los cuales esta centrada la propuesta técnica de reingeniería; entre los cuales se puede mencionar: procesos de reclutamiento, selección, contratación de personal, inducción, entrenamiento, evaluación de puestos, evaluación de desempeño, administración de sueldos y salarios, etc.

3. Visión

Después de identificar los procesos que generan valor agregado a la asociación cooperativa; el equipo de reingeniería mediante el diagnóstico planteado en el Capítulo II, identifico la manera en que se aplican actualmente la función de administración de recursos humanos.

Debido a la falta de una unidad encargada específicamente de operativizar la función; la asociación cooperativa ha formado un comité de personal designado a ejecutar las actividades relacionadas al recurso humano. Pero en la práctica este comité solo interviene en

los proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, y son otras unidades orgánicas las encargadas de operativizar otros procesos como inducción, administración de sueldos y salarios entre otros, brindándole un servicio deficiente al cliente interno.

Para el equipo de reingeniería esta problemática que enfrenta la asociación cooperativa en la aplicación de la función de administración de recursos humanos requiere un cambio radical de la manera en que ha estado ejecutándose; es por eso que se visualizo que en la asociación cooperativa deberá existir una unidad orgánica en la cual se concentre todo lo relacionado al recursos humano para luego dentro de ella rediseñar los procesos para que se logre una mejora en la calidad del servicio al cliente interno (empleado) que es el fin para el cual se realizará la reingeniería de la función.

Así como también será necesaria la reformulación de marco estratégico institucional para que pueda reformularse el marco administrativo de la función de recursos humanos. Además se requerirá el diseño de herramientas técnicas innovadas que regulen y normen el accionar de las nuevas estructuras enfocadas a la calidad. Cabe mencionar que todas las estructuras mencionadas anteriormente se ampliaran en el numeral dos y tres del presente Capítulo.

4. Solución:

En esta etapa se describirá el diseño técnico y diseño social requerido para la reingeniería de la función de administración de recursos humanos.

4 A. Diseño Técnico

Para lograr la reingeniería de la función de administración de recursos humanos se tendrá que reformular primeramente el marco institucional en el cual se reformularan en el contexto institucional la misión y visión organizacional así como también, los valores compartidos, objetivos estratégicos, políticas de calidad, estructuración orgánica incorporando la nueva unidad orgánica de Recursos Humanos y la posición jerárquica que esta ocupara en la asociación cooperativa.

Subsecuentemente se seguirá con la formulación del marco administrativo de la función de administración de recursos humanos; tanto el ámbito de aplicación como la gestión estratégica de recursos humanos, incluyendo la misión y visión estratégica, objetivos y políticas de calidad, el plan estratégico de recursos humanos.

4 B. Diseño Social

Este diseño comprende los aspectos relacionados directamente al recurso humano como serán los planes de desarrollo profesional, plan de entrenamiento, sistema de comunicaciones, sistema de motivación y la gestión operativa del recurso humano que la

conforman el diseño de las herramientas técnicas innovadas, la facultación de empleados y el trabajo en equipo.

5. Transformación

En esta etapa se ejecutara el plan de implementación el cual de describirá en el literal D del presente capítulo en el cual se plantearan los objetivos, actividades y recursos necesarios para la implementación de la propuesta técnica de reingeniería aplicada a la función de administración de recursos humanos.

B. REFORMULACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En este numeral se describen los elementos del marco estratégico institucional que fueron necesarios reformular para sentar las bases del rediseño de la función de administración de recursos humanos los cuales son: misión y visión organizacional, valores compartidos, objetivos estratégicos, políticas de calidad, creación de comité de mejora continua, reestructuración orgánica, creación de unidad de recursos humanos y posición jerárquica de la unidad de recursos humanos.

1. Contexto de Aplicación

La reformulación del marco estratégico institucional será aplicado en el accionar de la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil ACACYC-PNC de R.L ;los cuales serán enfocados a la calidad en los servicios brindados al cliente interno (empleados) para que se reflejen en los servicios al cliente externo (asociados).

1.1 Misión y Visión Organizacional

El siguiente apartado contiene la identificación de la misión y visión institucional que se propone para que la Asociación Cooperativa de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L.) reoriente los aspectos necesarios hacia un enfoque de calidad y logren que los empleados puedan tener una idea mas clara de lo que debería ser la institución y lo que quiere llegar a ser en el futuro.

1.1.1. Misión Organizacional

Somos una asociación cooperativa que presta servicios a los empleados de la Policía Nacional Civil en El Salvador; enfocándonos en actividades de ahorro, crédito y consumo que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los asociados.

1.1.2. Visión Organizacional

Ser una asociación cooperativa orientada a lograr un constante crecimiento y desarrollo institucional que le permita satisfacer las necesidades socio-económicas de los empleados de la Policía Nacional Civil en El Salvador.

1.2. Valores Compartidos

Teniendo en cuenta que los valores son cualidades que distinguen la forma de ser y de actuar de las personas o instituciones; se enuncian a continuación los valores compartidos propuestos para la Asociación Cooperativa ACACYC-PNC de R.L.

- **Ayuda Mutua:** promover la unión de esfuerzos en forma conjunta con el fin de lograr objetivos comunes.
- **Responsabilidad:** fomentar el compromiso moral en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas.
- **Democracia:** respetar el derecho de los asociados de participación y protagonismo en la toma de decisiones.
- **Equidad:** Lograr la justa distribución de los excedentes entre sus asociados reconociendo el trabajo aportado por cada uno de ellos.
- **Solidaridad:** Apoyar y cooperar en la solución de problemas de asociados, familia y comunidad

1.3 Objetivos Estratégicos

En este numeral se denotan los objetivos estratégicos que orientaran las funciones de desarrollaran en las diferentes unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa de ahorro crédito y Consumo ACACYC-PNC de R.L

- Lograr estándares de financiamiento competitivos dentro del mercado para establecerse como la opción más factible para los empleados de la Policía Nacional Civil.

- Estimular a empleados y asociados el hábito del ahorro sistemático a través de aportaciones y depósitos.
- Fomentar entre los empleados y asociados la educación cooperativa para cumplir con los valores establecidos.
- Crear y desarrollar nuevos servicios y mejorar los existentes para lograr cubrir las necesidades socio-económicas de los asociados.
- Lograr por parte del cliente interno (empleados) una atención al cliente (asociado) de calidad que sea reflejo de una administración efectiva del recurso humano.
- Gestionar fuentes de financiamiento nacional y extranjero que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la asociación cooperativa.

1.4 Políticas de Calidad

- Brindar un servicio de calidad al cliente externo (asociados) el cual permita satisfacer sus necesidades socio-económicas de manera oportuna.
- Concientizar al cliente interno y externo de la asociación cooperativa de la importancia de los principios y valores cooperativos para el logro de la identidad cooperativa.
- Proporcionar capacitaciones y establecer métodos de trabajo necesarios para el cliente interno de la asociación cooperativa

a fin de que estos desempeñen su trabajo en forma estratégica.

- Aplicar tipos de controles adecuados para dar seguimiento de las operaciones que se realizan en la asociación cooperativa.
- Proporcionar los recursos materiales necesarios a los empleados de la asociación cooperativa para el desempeño óptimo de sus tareas.

1.5 Creación Comité de Mejora Continua

Con la implementación de la reingeniería será necesaria la creación de un comité de mejora continua que garantice el seguimiento de los cambios aplicados a la función de administración de recursos humanos y así lograr adaptar estos al marco institucional de la asociación cooperativa. Este comité tendrá como funciones principales las siguientes:

- Adaptación y seguimiento de los nuevos objetivos y políticas de calidad que rigen la asociación cooperativa coordinándose con el consejo de administración y otras autoridades superiores.
- Supervisar los sistemas de comunicación y motivación para garantizar el óptimo desarrollo de estos.
- Fomentar junto con el Dpto. De Fomento y Desarrollo Cooperativo y el comité de educación los valores cooperativos.

Este comité estará conformado por tres miembros seleccionados de instancias claves dentro de la asociación cooperativa las cuales

serán: el Consejo de Administración, el Dpto. De Fomento y Desarrollo Cooperativo y Dpto. de Informática.

1.6 Reestructuración Orgánica General (Rediseño)

En este numeral se presenta la estructura orgánica rediseñada propuesta para la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil (ACACYC-PNC de R.L.) En la página No.97 se representa gráficamente la estructura orgánica.

1.7 Creación Unidad de Recursos Humanos

Será necesaria la creación de una unidad denominada Departamento de Recursos Humanos la cual tendrá bajo su responsabilidad la ejecución de todos los procesos relacionados a la aplicación de la función de administración de recursos humanos de la asociación cooperativa.

Esta unidad orgánica esta conformada por los puestos tipos que se detallan a continuación:

Jefe de Recursos Humanos

Técnico en Reclutamiento, Selección y Contratación

Técnico en Capacitación y Desarrollo Profesional

1.8 Posición Jerárquica Unidad de Recursos Humanos

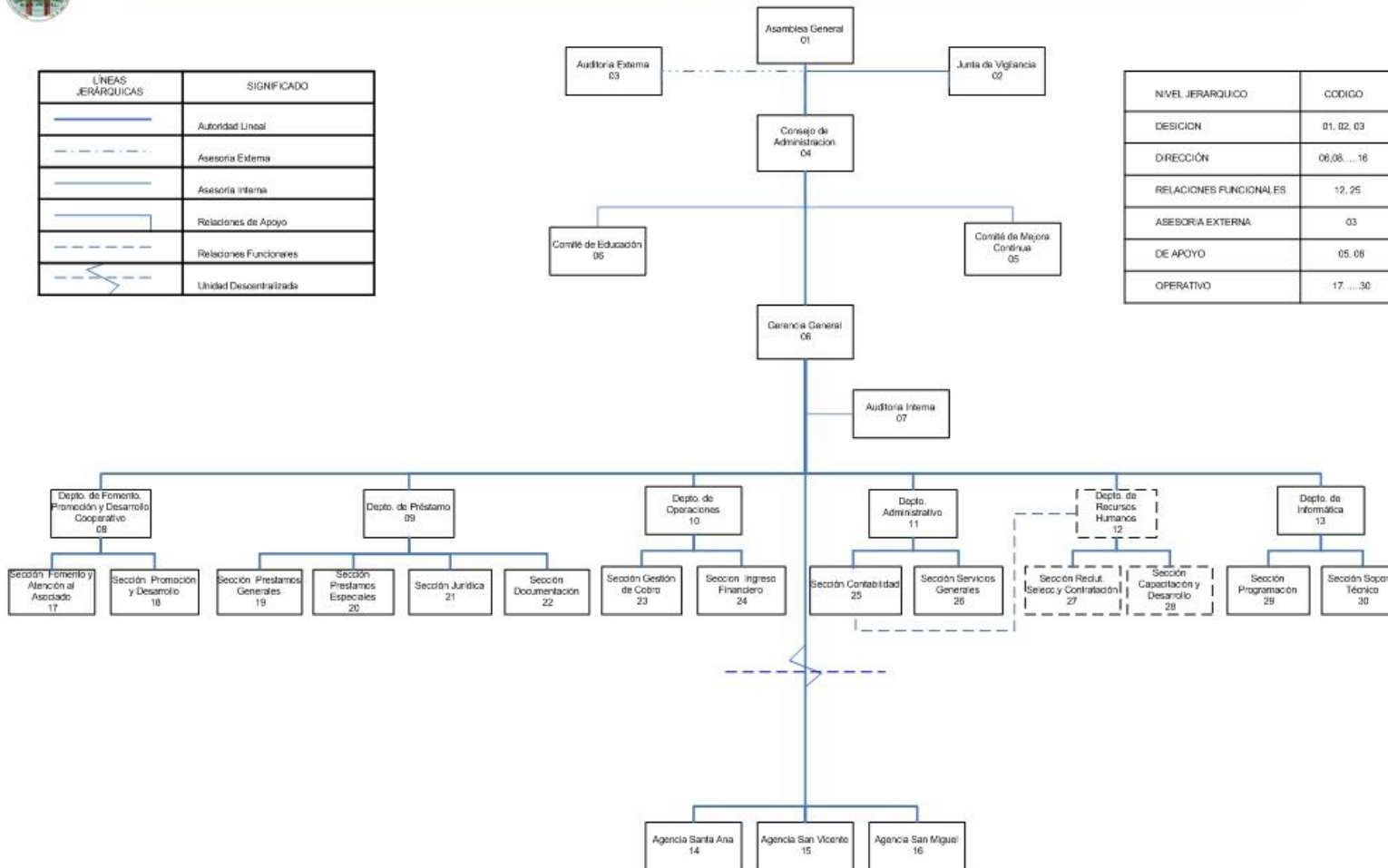
La posición jerárquica de la unidad de recursos humanos será como una unidad orgánica funcional ya que esta unidad será responsable de una labor especializada como es la función de administración de recursos humanos.



Oranigrama General Asociación Cooperativa de Ahorro, Credito y Consumo de la Policia Nacional Civil ACACYC-PNC de R.L.(Propuesta)

LÍNEAS JERÁRQUICAS	SIGNIFICADO
	Autoridad Lineal
	Asesoría Externa
	Asesoría Interna
	Relaciones de Apoyo
	Relaciones Funcionales
	Unidad Descentralizada

NIVEL JERÁRQUICO	CODIGO
DECISION	01, 02, 03
DIRECCIÓN	06, 08, ... 16
RELACIONES FUNCIONALES	12, 25
ASESORIA EXTERNA	03
DE APOYO	05, 06
OPERATIVO	17, ... 30



C. FORMULACIÓN MARCO ADMINISTRATIVO FUNCION DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El siguiente numeral describe la formulación de los elementos que conforman el marco administrativo de la función de administración de recursos humanos. En primer lugar se describirá el ámbito de aplicación de la función, para continuar con la gestión estratégica de recursos humanos y finalmente con la gestión operativa del recurso humano.

1. Ámbito de Aplicación

El marco administrativo tendrá un ámbito de aplicación en las funciones que desarrollara el departamento de recursos humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil (ACACYC-PNC de R.L) las cuales estarán orientadas a satisfacer las necesidades del cliente interno (empleados) con enfoque de calidad y de esta manera influir en la atención al cliente externo; contribuyendo de una manera eficiente en el desarrollo y crecimiento de la asociación cooperativa.

2. Gestión Estratégica del Recurso Humano

En el siguiente numeral se describirán los elementos estrategias que conforman la gestión de recursos humanos entre los cuales están: misión y visión estratégica, objetivos de calidad, políticas de calidad, plan estratégico de recursos humanos, plan de desarrollo profesional, plan de entrenamiento (coaching), sistema de comunicación y sistema de motivación.

2.1 Misión y Visión Estratégica

Misión:

Lograr satisfacer las necesidades del cliente interno (empleado) de la asociación cooperativa con servicios de calidad para que sea reflejado en el desempeño de su labor.

Visión

Establecer a la función de administración de recursos humanos como una ventaja competitiva; promoviendo la calidad humana al interior de la asociación cooperativa.

2.2 Objetivos de Calidad

En el siguiente apartado se enuncian los objetivos de calidad: general y específicos de la gestión estratégica de recursos humanos:

2.2.1 General

Lograr la satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del recurso humano para su completa realización y desarrollo dentro de la asociación cooperativa.

2.2.2 Específicos

- Aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas que permitan proveer a la asociación de recursos humanos calificado en el momento oportuno.
- Promover el desarrollo integral del personal de la asociación cooperativa mediante programas de entrenamiento y capacitación.

- Fomentar el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas y objetivos.

2.3 Políticas de Calidad

- Al presentarse una vacante antes de recurrir a fuentes externas deberá llenarse en igualdad de circunstancias con personas que ya estén laborando dentro de la asociación cooperativa y para quienes signifique un ascenso.
- Involucrar a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones.
- Utilizar con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.
- Promover el trabajo en equipo en toda la asociación cooperativa, ya que los equipos alientan la participación y la interacción entre sus miembros.
- Otorgar autoridad a los individuos y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente.
- Invertir en capacitación y entrenamiento, y así dirigir los procedimientos de la asociación hacia una mejora continua.

- Publicar y difundir los objetivos y políticas aceptando críticas y sugerencias de los diferentes departamentos que conforman la asociación cooperativa.
- Mantener un entorno de bienestar y crecimiento de todos los empleados; recordando que empleados satisfechos son empleados productivos.

2.4. Plan Estratégico de Recursos Humanos

La formulación de un plan estratégico institucional para el logro de los objetivos institucionales respecto al recurso humano es de vital importancia debido a que en este se identificara las actividades que se realizaran, los responsables de ejecutarlas, así como también los plazos y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos. En la siguiente página #102 aparece representado gráficamente el plan estratégico de recursos humanos.

2.5 Plan de Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es un factor importante para el crecimiento del individuo dentro de la asociación cooperativa y es el motivo por el cual se pretenderá detallar las áreas en las que será necesario elaborar un plan de desarrollo tales como: en el área de tecnologías de información y el área de administración bajo enfoque de calidad para que todos los empleados de la asociación cooperativa contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Plan Estratégico de Recursos Humanos

	Ideas Interesantes				Objetivos			
Reclutamiento y Selección	1.- La mejora continua hace que la empresa resulte atractiva para los profesionales calificados que rotan desde la competencia.				Lograr desarrollar técnicas adecuadas que nos permitan proveer a la asociación cooperativa de recursos humanos calificados en el momento oportuno.			
Desarrollo del Personal	1.- El hecho de que los Jefes de Recursos Humanos posean un liderazgo confiable le da la capacidad de realizar alianzas estratégicas para el entrenamiento del personal. 2.- El apoyo de las autoridades superiores se facilita la ejecución de alianzas estratégicas para el entrenamiento del personal.				Tener un plan de capacitación completo para la preparación del personal para el 2009.			
Sistemas y Programas de Administración de Recursos Humanos	1.- La mejora continua facilita el acceso a sistemas modernos y tecnológicos de administración de recursos humanos. 2.- La tecnología avanzada que posee la empresa permite que en la misma se puedan aplicar sistemas modernos de administración. 3.- El apoyo de las autoridades superiores beneficia la implementación de sistemas modernos y tecnológicos de administración.				Llegar a tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de los recursos humanos para el 2009			
(1) Objetivo	Lograr desarrollar técnicas adecuadas que nos permitan proveer de recursos humanos calificados a la empresa en el momento oportuno							
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Capital	Opert.	Humano	
1.- Realizar una investigación de todas las fuentes internas como externas para captar los individuos más calificados	RR. HH.	Todos los departamentos y consultores externos	2007	2009			15 H.	Reporte de la investigación realizada.
2.- Desarrollar las diferentes								Manual de Recursos Humanos

descripciones de puesto para cada departamento de la empresa.	RR. HH.	Departamentos correspondientes	2007	2009			15 H.	conteniendo las descripciones de cada puesto.
3.- Hacer uso de un sistema de información para registrar los datos de los posibles candidatos.	RR. HH.	Informática	2007	2009			5 H.	Sistema de información elaborado.
4.- Implementar un programa de promoción para apoyar el proceso de reclutamiento "Cazadores de Talento".	RR. HH.	Comité de mejora continua	2007	2009			15 H.	Programación de Promoción

(2) Objetivo Tener un plan de capacitación completo para la preparación del personal para el 2009.

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Capital	Opert.	Humano	
1.- Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento	RR. HH.	Todos los deptos.	2007	2009			15 H.	Listado de necesidades de cada departamento
2.- Definición del contenido del plan de capacitación	RR. HH.	Todos los deptos.	2007	2009			3 H.	Listado de aspirantes
3.- Selección de los métodos de capacitación	RR. HH.	Todos los deptos.	2007	2009			5 H.	Lista de los métodos seleccionados
4.- Implementación del Plan de captación	RR. HH.	Deptos. Correspondientes	2007	2009			10 H.	Informe de progreso
5.- Evaluación de los resultados	RR. HH.	Deptos. Correspondientes	2007	2009			5 H.	Documento con el contenido de los resultados

(3) Objetivo		Llegar a tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de Recursos Humanos para el año 2004						
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Capital	Opert.	Humano	
1.- Diseñar un sistema de valoración de puestos de trabajo	RR. HH.	Sistemas	2007	2009			150 H.	Sistema diseñado
2.- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño	RR. HH.	Sistemas	2007	2009			15 H.	Sistema diseñado
3.- Diseñar un programa de beneficios marginales atractivo para los empleados	RR. HH.	Contabilidad y el depto. Correspon-diente	2007	2009			5 H.	Sistema diseñado

En la página No.105 se presenta gráficamente el plan de desarrollo profesional.

2.6 Plan de Entrenamiento

Para que los empleados de la asociación cooperativa logren un desempeño óptimo en sus tareas diarias deberán contar con conocimientos, capacidad de comunicación, habilidades tecnológicas, etc. Es por eso que se hace necesario entrenarlos en varios aspectos como por ejemplo:

- Comunicación: entrenar a los empleados hablar y escuchar a los demás para que puedan conformar grupos de trabajo facultados.
- Capacidad de liderazgo: entrenar a los empleados para que desarrollen sus habilidades de líderes e influyan en los demás.

NOMBRE: Plan de Desarrollo Profesional		RESPONSABLE(S) DEL DISEÑO: Bessie Guadalupe Aguilar Orellana Claudia Maria Aguilar Orellana Ana Vilma Godínez Andrade		FECHA DE ELABORACION: Abril de 2007	
OBJETIVO(S): GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar en el participante los conocimientos en el cada área de especialización que pretenda reforzar 		POLITICA(S): GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Los participantes tendrán que ser puntuales y no podrán abandonar las instalaciones donde se desarrollen los cursos de capacitación. 		ESTRATEGIA(S): GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Los tres cursos tendrán metodología diferente. 	
ESPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none"> Crear en el participante una visión de enriquecimiento de desarrollo individual en la asociación. Generar en los participantes el espíritu de innovación para lograr objetivos del curso. Desarrollar en los participantes un asertividad positiva para mejorar el desempeño de su trabajo. 		ESPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none"> Se adaptaran a la metodología aplicada en el curso. Que cada equipo de trabajo cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de todas las actividades Los participantes deberán contestar todos y cada uno de los test de evaluación. 		ESPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none"> Que el 95% de los participantes puedan utilizar los conocimientos adquiridos mejorar su desempeño. El 90% de los participantes conocerá la importancia innovar sus conocimientos. Que al menos un 90% de los participantes logren identificar el nivel de conocimientos que posee. 	
RECURSOS NECESARIOS: Los Proporcionados por la institución que impartirá los cursos.		COSTOS: Primer Curso \$36 por persona Segundo Curso \$16.00 por persona Tercer Curso \$23.00 por persona		BENEFICIOS: Cualitativos <ul style="list-style-type: none"> Innovación de Conocimientos. Aprender a cumplir con tareas laborales de una manera eficiente. 	
No	CURSOS:	DIRIGIDO A:	FACILITADOR(ES):	LUGAR:	FECHA(S) DE EJECUCION:
1	Windows XP	Empleados de la asociación cooperativa	ITCA-FEPADE	ITCA-FEPADE	MAYO 2007
2	Internet	Empleados de la asociación cooperativa	ITCA-FEPADE	ITCA-FEPADE	MAYO 2007
3	Análisis del Riesgo en el crédito y cobro	Dpto. Prestamos de la Asociación Cooperativa	CECAP	CECAP	JULIO-AGOSTO 2007

- Flexibilidad: Facilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios dentro de la dinámica de la asociación cooperativa.

Iniciativa. Implica el fomento de la creatividad, la capacidad para hacer propuestas y crear las condiciones adecuadas para que las mismas puedan llevarse a cabo.

En la página siguiente (No.107) se presenta el diseño del plan de entrenamiento que se propone para ser implementado en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil ACACYC-PNC de R.L.

2.7 Sistema de Comunicación

El diseño de un adecuado sistema de comunicación será un elemento importante para el desarrollo de las actividades dentro de la asociación cooperativa ya que este garantizara que la información en todos los planos sea transmitida y recibida con la mayor claridad posible, evitando barreras y distorsiones en los procesos.

El diseño del sistema de comunicación propuesto para la asociación cooperativa funcionara de la siguiente manera:

Las autoridades superiores (Asamblea General, Junta de Vigilancia y Consejo de Administración) de la asociación emitirán la información (mensaje) la cual deberá ser claras, útil y de manera continua a través de medios orales y escritos entre los cuales estarán los memorandum, revistas, asambleas generales, juntas y reuniones semanales con los jefes de los diferentes unidades

NOMBRE: Plan de Entrenamiento		RESPONSABLE(S) DEL DISEÑO: Bessie Guadalupe Aguilar Orellana Claudia Maria Aguilar Orellana Ana Vilma Godínez Andrade		FECHA DE ELABORACION: Abril de 2007			
OBJETIVO(S): GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Fomentar en los empleados de la asociación cooperativa estrategias de calidad para el desempeño de su trabajo. SPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none"> Crear en el participante un enfoque de calidad en el desarrollo de sus habilidades. Generar en los participantes el espíritu de trabajo en equipo para el logro de objetivos, Desarrollar en los participantes las habilidades y destrezas de cada uno para que puedan explotarlos al máximo. 		POLITICA(S): GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Los participantes tendrán que ser puntuales y no podrán abandonar las instalaciones donde se desarrollen los cursos de capacitación. ESPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none"> Se adaptaran a la metodología aplicada en el curso. Que cada equipo de trabajo cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de todas las actividades Los participantes deberán contestar todos y cada uno de los test de evaluación. 		META(S): GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Que el 100% de los participantes asista a los cuatro cursos de capacitación. ESPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none"> Que el 95% de los participantes puedan utilizar la información transmitida para su desarrollo personal al interior de la asociación El 90% de los participantes conocerá la importancia de desarrollar las habilidades individuales y grupales Que al menos un 90% de los participantes logren identificar las habilidades y destrezas requeridas para lograr un servicio de calidad. 		ESTRATEGIA(S): GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Los tres cursos tendrán metodología diferente. ESPECIFICOS: <ul style="list-style-type: none"> Los cursos se desarrollará con medios tecnológicos adecuados para la comprensión entre los oyente sea mas eficiente. Crear las condiciones físico-ambientales, favorables para el desarrollo exitoso del curso. Que los participantes se autoevalúen con honestidad. 	
RECURSOS NECESARIOS: Los Proporcionados por la institución que impartirá los cursos.		COSTOS: Primer Curso taller \$10 por persona Segundo Curso Taller \$20.00 por persona Tercer Curso Taller \$20.00 por persona.		BENEFICIOS: Cualitativos <ul style="list-style-type: none"> Innovación de Conocimientos. Aprender trabajar en equipo para alcanzar los objetivos institucionales. 			
No	CURSOS:	DIRIGIDO A:	FACILITADOR(ES):	LUGAR:	FECHA(S) DE EJECUCION:		
1	Trabajo en Equipo	Empleados de la asociación cooperativa	CECAP	CECAP	MAYO 2007		
2	Liderazgo Organizacional	Empleados de la asociación cooperativa	CECAP	CECAP	MAYO 2007		
3	Resistencia al Cambio	Empleados de la asociación cooperativa (jefes)	CECAP	CECAP	JULIO 2007		
REVISADO POR:	FECHA:	APROBADO POR:	FECHA:	AUTORIZADO POR:	FECHA:		

orgánicas los cuales comunicaran a sus subalternos de la misma manera evitando las distorsiones, los empleados de la asociación deberán desarrollar la habilidades de escuchar y comprender para que pueda haber una respuesta positiva o negativa que generen observaciones o sugerencias que puedan retroalimentar el sistema de comunicación para evitar las barreras y distorsiones que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la asociación cooperativa. En la página No.109 se refleja gráficamente el sistema de comunicación diseñado para la asociación cooperativa.

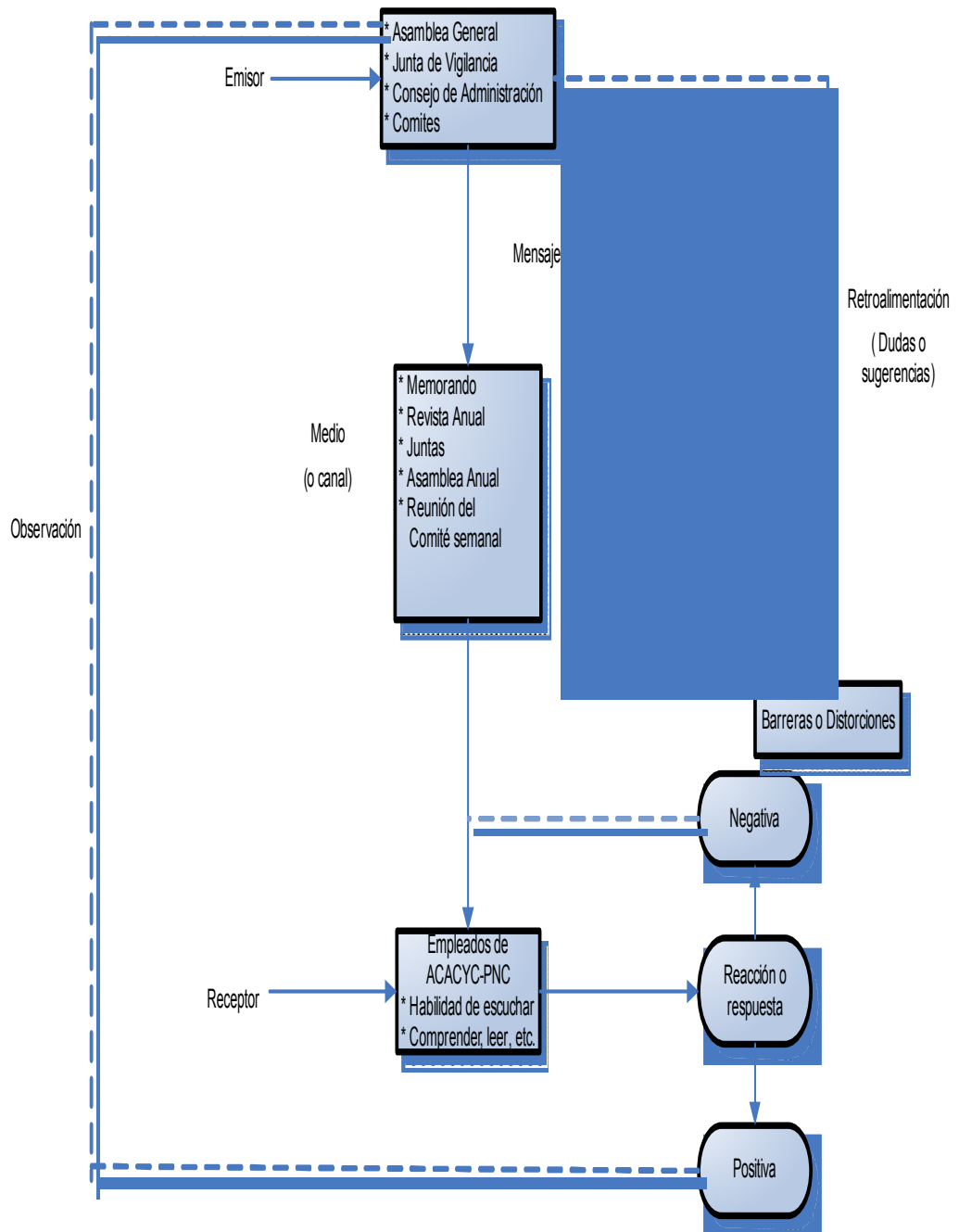
2.8 Sistema de Motivación

Para la motivación de los empleados de la asociación cooperativa será necesario crear un sistema basado en otros tipos de reconocimiento que no sean monetarios; ya que para el enfoque de calidad este tipo de motivación hace que el individuo solo trabaje por dinero; es decir que deben de haber otros tipos de motivadores como el aprecio, pertenencia a la asociación, la participación en las decisiones, la delegación de autonomía y autoridad y el reconocimiento que impulsen al individuo a alcanzar tanto los objetivos individuales como los de la asociación.

El sistema de motivación propuesto para la asociación cooperativa trabajara de la manera siguiente:

En primer lugar se considerará al empleado como un individuo con necesidades, instintos emociones y actitudes inmerso en la

SISTEMA DE COMUNICACIÓN



sociedad donde es regido por valores, normas y costumbres; el cual se esfuerza diariamente en el desempeño de su trabajo dentro de la asociación cooperativa y dependiendo de la manera en que sean motivados la cual será no solamente monetario sino a través de reconocimientos por su labor, delegación de autoridad; fomentando de esta manera la participación de este en las decisiones importantes y de esta forma inculcarle el sentido de pertenencia a la asociación cooperativa para que logre culminar el esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como institucionales.

En la siguiente página (No.111) aparece representado gráficamente el sistema de motivación descrito anteriormente.

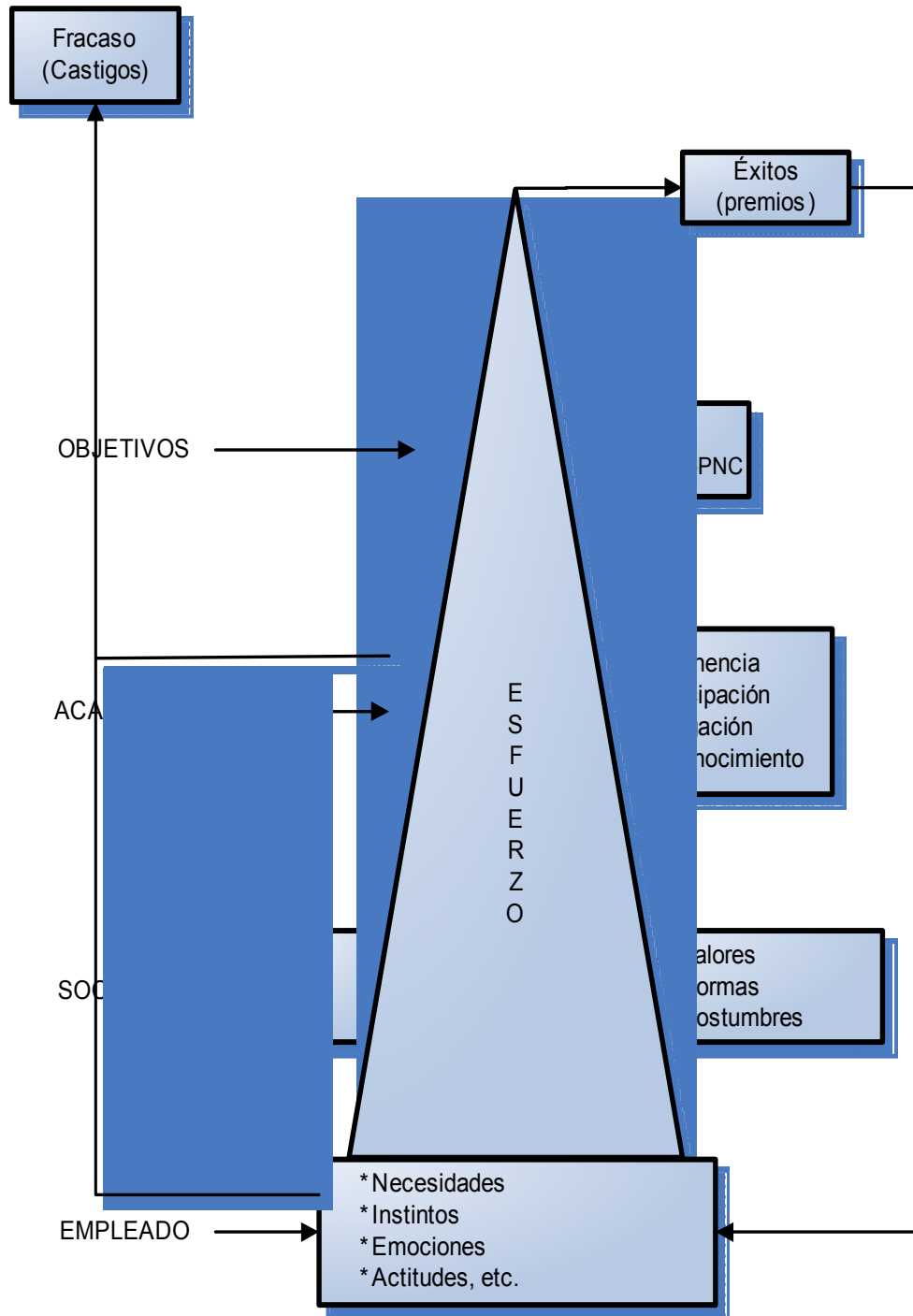
3. Gestión Operativa del Recurso Humano

En este numeral se describen los elementos que guiarán a la gestión operativa del recurso humano entre los cuales mencionaremos: el diseño de las herramientas técnicas innovadas, la facultación de empleados y el trabajo en equipo.

3.1 Diseño de herramientas técnicas innovadas

El diseño de las herramientas técnicas innovadas para el departamento de recursos humanos servirá de orientación para el jefe y los técnicos que lo conformarán, contribuyendo de esta manera al desarrollo efectivo de las actividades a realizarse al interior de la nueva unidad orgánica.

SISTEMA DE MOTIVACIÓN



3.1.1 Manual de Organización

En el presente manual se destaca la posición jerárquica que ocupa en la estructura organizativa de la asociación cooperativa; así como también objetivos, políticas y principales funciones generales y específicas que realizara y las relaciones con otras unidades orgánicas de forman parte de la asociación cooperativa.

En la siguiente página (No.113) aparece el manual de organización del departamento de recursos humanos propuesto para la asociación cooperativa.

3.1.2 Manual de Descripción de Clases (Puestos)

En este manual de descripción de clases (puestos) se describen los puestos tipo que existirán en el departamento de recursos humanos con el fin de denotar los perfiles requeridos para cada uno de ellos.

En la página No.122 se presentara el manual de clases (puestos) propuesto para la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil (ACACYC-PNC de R.L.)

3.1.3 Manual de Procedimientos

Con el diseño de este manual se pretende describir los diferentes procesos básicos que ejecutara en el departamento de recursos humanos. En la página No.147 aparece el manual de procedimientos propuesto para la asociación cooperativa.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y
CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE R.L
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN”

ELABORADO POR:

BESSIE GUADALUPE AGUILAR ORELLANA

CLAUDIA MARIA AGUILAR ORELLANA

ANA VILMA GODINEZ ANDRADE

Aprobado por: _____ Fecha de aprobación: _____ Vigencia: _____

CONTENIDO

Introduccion

- Aprobacion
- Autorizacion

Generalidades del Manual de Organización

- a. Objetivos
- b. Ambito de Aplicación
- c. Normas de Uso
- d. Instrucciones para actualizacion

Organigrama General

Contenido especifico del Manual de Organización.

INTRODUCCION

En el presente Manual de Organización, se indica en forma ordenada, concreta y amplia la estructura de la organización, las actividades que les comprende realizar a la empresa y las relaciones de autoridad de la misma, con el propósito de delimitar el accionar de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.).

En tal sentido, el manual contiene en primer lugar dos notas (Aprobación y Autorización) que tratan la parte de aplicación oficial del manual, luego se incluye las generalidades que se deben considerar para su aplicación efectiva, continuando con el Organigrama General y finalmente comprende el contenido Específico del Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos.

**“ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE R.L.
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

APROBACIÓN

El Concejo de Administracion de la “Asociacion Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.)”, en uso de sus facultades legales y administrativas, aprueba el presente documento **“MANUAL DE ORGANIZACION”**, con el proposito que la Asociacion Cooperativa cuente con un instrumento que defina su organización y funcionamiento.

Dado en la Ciudad de San Salvador, a las _____ horas

Del día _____ del mes de _____ del año dos mil siete.

Fecha de Actualización: _____

**“ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L.
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

AUTORIZACIÓN

El Concejo de Administracion de la “Asociacion Cooperativa de Ahorro
Credito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE
R.L.)”, en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente
documento “**MANUAL DE ORGANIZACION**”, con el proposito de que la
Asociacion Cooperativa cuente con un instrumento que defina su organización y
funcionamiento.

Dado en la Ciudad de San Salvador, a las _____ horas

Del día _____ del mes de _____ del año dos mil siete.

Fecha de Actualizacion: _____

GENERALIDADES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Esta parte del Manual contiene los objetivos que se persiguen con su elaboración, el ámbito del manual, las normas que serán necesarias cumplir para su uso y las instrucciones para su actualización.

a. OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos que se pretenden lograr, con la elaboración del Manual de Organización, son los siguientes:

- Contar con un documento técnico que sirva de guía a la unidad de Recursos Humanos a fin de lograr el desarrollo efectivo de esta.
- Definir formalmente la estructura organizativa con el Departamento de Recursos Humanos.
- Facilitar el adiestramiento del personal nuevo que ingrese a la Asociación.


b. AMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación del Manual, comprende la Unidad de Recursos Humanos de la "Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L." (ACACYC-PNC DE R.L.), a fin de definir la organización del Recurso Humano y el funcionamiento de la misma.

c. NORMAS PARA SU USO

Las normas que seran necesario cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del Manual son las siguientes:

- Todos los empleados que laboran al interior de la Asociacion Cooperativa deberan conocer el Manual de Organización del Departamneto de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos sera el encargado de divulgarlo a todos los empleados que integran las unidades organicas de la Asociacion Cooperativa.
- A nivel general el manual esta estructurado de la siguiente manera:
 - Dos notas (Aprobacion y Autorizacion)
 - Objetivos.
 - Ambito de Aplicación.
 - Normas para su uso.
 - Organigrama General.
 - Glosario de los terminos utilizados en el Manual.
- A nivel especifico del manual esta estructurado por:
 - Objetivos de la Unidad.
 - Politicas de la Unidad.
 - Funciones (Generales y Especificas).

	ACACYC-PNC DE R.L. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA: 1
		CODIGO DE UNIDAD ORGANICA: 12
NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS		CODIGO JERARQUICO: PRIMERA LINEA
CODIGO Y NOMBRE DE UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 06 GERENCIA GENERAL		CODIGO(S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: NINGUNA
OBJETIVO: Alcanzar la mayor eficiencia y eficacia de la asociación a través de la satisfacción y trabajo de las personas.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar las herramientas técnicas administrativas como mínimo una vez al año. ▪ Proveer a la Asociación elemento Humano capacitado. 	
FUNCION GENERAL: Unidad encargada de organizar, monitorear las actividades relacionadas con la administración optima, eficiente y oportuna del recurso humano de la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Investigar en el mercado laboral el recurso humano capaz de ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa. • Realizar el reclutamiento del personal necesario para un puesto determinado. • Seleccionar al personal de acuerdo a los estándares de calidad del puesto. • Determinar la cantidad necesaria de recurso humano para la Asociación. • Proveer de planes de capacitación para el personal. • Realizar evaluaciones de desempeño a cada puesto de trabajo. 		



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PAGINA: 2

CODIGO DE UNIDAD ORGANICA: 12

- Mejorar los procesos y procedimientos dentro de la Asociación Cooperativa.
- Actualizar las herramientas administrativas.
- Proponer mejoras salariales al personal.

RELACIONES DE COORDINACION

INTERNAS:

- Gerencia General
- Sección de Contabilidad

EXTERNAS:

- Prospectos a Ingresar a la Asociación Cooperativa.

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L
(ACACYC-PNC DE R.L.)

**“MANUAL DE DESCRIPCION DE CLASES DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”**

ELABORADO POR:

BESSIE GUADALUPE AGUILAR ORELLANA

CLAUDIA MARIA AGUILAR ORELLANA

ANA VILMA GODINEZ ANDRADE

Aprobado por: _____ Fecha de aprobación: _____ Vigencia: _____

CONTENIDO

Introducción

- Aprobación
- Autorización

Generalidades del Manual de Descripción de Clases

- a. Objetivos
- b. Ambito de Aplicación
- c. Normas de su Uso
- d. Instrucciones para su actualización

Organigrama de Puestos Tipo

Contenido Especifico del Manual de Descripción de Clases.

INTRODUCCIÓN

El presente manual de Descripción de Puestos para el Departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.), se ha elaborado con el propósito que la Asociación cuente con una herramienta, que defina las tareas asignadas a los diferentes puestos de el Departamento, y el cual sirva de orientación a los empleados, para la ejecución sistemática de las actividades diarias, periódicas y eventuales.

En tal sentido el Manual contiene primeramente dos notas (Aprobación y Autorización) que tratan la parte de aplicación oficial del manual, luego se incluye las generalidades que se deben considerar para su aplicación efectiva, continuando con el organigrama de puestos tipos, y finalmente comprende el contenido específico del manual.

**“ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L.
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

APROBACION

El Concejo de Administracion de la “Asociacion Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.)”, en uso de sus facultades legales y administrativas, aprueba el presente documento **“MANUAL DE DESCRIPCION DE CLASES (PUESTOS)”**, con el proposito que la Asociacion Cooperativacuenta con una herramienta tecnica administrativa que defina las tareas asigandas a los diferentes miembros de la misma y asi mejorar su funcionamiento y organización.

Dado en la Ciudad de San Salvador, a las _____ horas

Del dia _____ del mes de _____ del año dos mil siete.

**“ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE R.L.
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

AUTORIZACION

El Concejo de Administración de la “Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.)”, en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente documento “**MANUAL DE DESCRIPCION DE CLASES (PUESTOS)**”, con el proposito que la Asociacion Cooperativa cuente con una herramienta tecnicaadministrativa que defina las tareas asignadas a los diferentes miembros de la misma y asi mejorar su funcionamiento y organización.

Dado en la Ciudad de San Salvador, a las _____ horas

Del día _____ del mes de _____ del año dos mil siete.

GENERALIDADES DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE CLASES

Esta parte del manual contiene los objetivos que se persiguen con su elaboración, el ambito del manual, las normas que seran necesarias cumplir para su uso y las intrucciones para su aplicación.

a. OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos que se pretenden lograr, con la elaboracion del Manual de Descripcion De Puestos del Departamento de Recursos Humanos, son los siguientes:

- Contar con un documento técnico que sirva de guía a los diferentes miembros de la organización, a fin de lograr el desarrollo efectivo de las actividades que seran ejecutadas por los mismo dentro de la Asociacion Cooperativa ACACYC-PNC DE R.L.
- Determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad que deben mantenerse en la empresa, para establecer los limites de accion y evitar asi la dualidad de tareas al interior de la empresa.
- Proporcionar una fuente de informacion permanente de la labor que se desarrolla en cadad puesto de trabajo a fin de ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecucion de las tareas.
- Proporcionar una descripcion sistematica de las actividades que se deberan ejecutar y los requerimientos que el puesto exige, para el normal funcionamiento de la Asociacion Cooperativa.

b. AMBITO DE APLICACIÓN

El Manual de Descripción de Puestos ha sido elaborado para aplicarlo a los puestos de trabajo del departamento de Recurso Humanos de ACACYC-PNC DE R.L.

c. NORMAS DE SU USO

Las normas que serán necesario cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del manual son las siguientes:

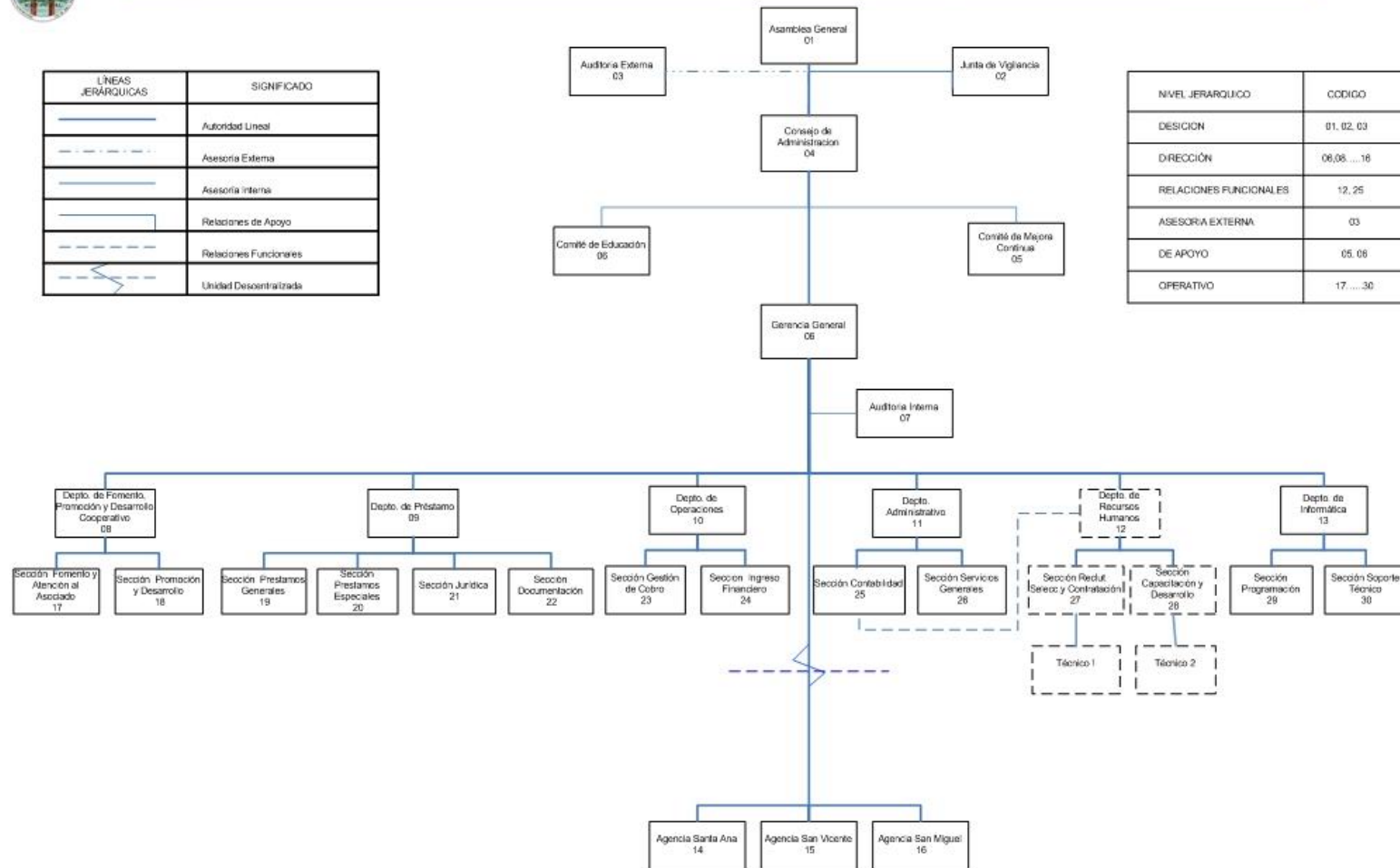
- Se deberá orientar al personal que ingresara al departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa ACACCY-PNC de R.L., para que haga uso del manual, ya que en el encontrarán las tareas que les corresponderán desarrollar.
- Todos los empleados que laborarán al interior del departamento de Recursos Humanos deberán conocer el Manual de Descripción de Puestos.
- El Manual servirá de modelo para la descripción de nuevos puestos de trabajo que requiera el departamento de Recursos Humanos



Organigrama General Asociación Cooperativa de Ahorro, Credito y Consumo de la Policia Nacional Civil ACACYC-PNC de R.L.(Puestos Tipo)

LINEAS JERARQUICAS	SIGNIFICADO
—	Autoridad Lineal
- - - - -	Asesoría Externa
—	Asesoría Interna
—	Relaciones de Apoyo
- - - - -	Relaciones Funcionales
—	Unidad Descentralizada

NIVEL JERARQUICO	CODIGO
DECISION	01, 02, 03
DIRECCIÓN	04, 05 ... 16
RELACIONES FUNCIONALES	12, 25
ASESORIA EXTERNA	03
DE APOYO	05, 06
OPERATIVO	17 ... 30



A nivel general el manual esta estructurado de la siguiente manera:

1. Dos notas (Aprobación y Autorización)
2. Objetivos
3. Ambito de aplicación
4. Normas para su uso.
5. Organigrama de Puestos tipos y familia de puestos.

A nivel especifico el manual esta estructurado asi:

1. Objetivos del puesto.
2. Politicas del puesto.
3. Tareas (diarias, periodicas y eventuales).
4. Requisitos del puesto.
5. Condiciones de trabajo.
6. Higiene y seguridad ocupacional.
7. Relaciones de coordinacion.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 1

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 12

TITULO DEL PUESTO TIPO:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

FAMILIA DE PUESTOS:

PRIMERA LINEA

CODIGO DE PUESTO
DE JEFE INMEDIATO:

06

CODIGO(S) DE PUESTO(S)
TIPO(S) QUE SUPERVISA:

27 y 28

NUMERO DE PERSONA(S)
QUE OCUPA(N) EL
PUESTO TIPO:

UNA

CODIGOS DE
UNIDAD(ES)
ORGANICA(S) DONDE
ESTA(N) ASIGNADO(S):

12

OBJETIVO:

Planificar, organizar y controlar el proceso de contratación de personal, prestaciones, capacitaciones y todo lo referente al manejo de personal de la empresa.

POLITICAS:

- La contratación de personal debe hacerse en base a capacidad y experiencia en la especialidad.
- El reclutamiento del personal debe ser efectuado por el departamento de personal.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

TAREAS DIARIAS:

- Efectuar análisis de candidatos propuestas a ingresar a la empresa.
- Atender problemas de personal
- Revisar solicitudes de contratación, permisos e incapacidades del personal, constancias de empleo, solicitudes de viáticos, planilla de pago.
- Atender personal que solicite servicios.
- Asesoría a los diferentes departamentos.
- Realizar entrevista final de aspirantes a ingresar a la empresa.

Motivar al personal.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES(PUESTOS)

PAGINA: 2

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 12

TAREAS PERIODICAS:

- Elaborar solicitudes de modificación de personal.
- Comunicar vacaciones.
- Revisar el consolidado de renta y firmarlo.

TAREAS EVENTUALES:

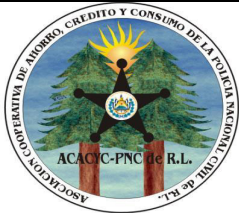
- Colaborar en cualquier actividad de reclutamiento, registro y/o supervisión del personal externo.
- Capacitar al personal externo.
- Suministrar formularios de evaluación de desempeño.
- Elaborar resultados de evaluación de desempeño.
- Elaborar presupuesto anual de recursos humanos.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACION: Lic. en Administración de Empresas, de preferencia con Maestría en Recursos Humanos.

CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento de Leyes laborales.
- Conocimiento Intermedio del Idioma Ingles
- Conocimiento de Microsoft Office.
- Conocimiento del Código de Trabajo.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 3

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 12

EXPERIENCIA:

- De dos a tres años en puestos similares.

HABILIDADES:

- Habilidad para tomar decisiones.
- Habilidad para resolución de problemas.
- Habilidad para planeacion y organización.
- Habilidad para motivar al personal
- Habilidad para capacitar al personal.
- Habilidad para redactar informes generales.

DESTREZAS:

Dominio de paquetes computacionales.

INDUCCION REQUERIDA:

Un mes

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

- Manejo de personal.
- Sistemas Administrativos.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 4

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 12

CONDICIONES DE TRABAJO

• **RESPONSABILIDAD EN:**

Manejo de información confidencial referente a registro de empleador, evaluaciones psicológicas, expediente de personal.

• **SALARIO:**

Adecuado

• **AMBIENTE**

Agradable

• **JORNADA LABORAL:**

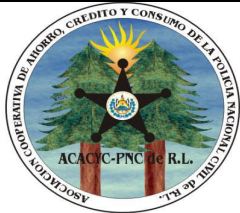
De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 1:00 p.m., 2:00 p.m. – 5:00 p.m.

Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

HIGIENE:

- Higiénico
- Libre de Ruidos
- Iluminado
- Ventilado.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION DE
CLASES(PUESTOS)

PAGINA: 5

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 12

SEGURIDAD OCUPACIONAL:

- Ergonomía: Silla ergonómica, mesa ajustable, archivero
- Riesgos laborales: Accidentes profesionales.

RELACIONES DE COORDINACION

INTERNAS:

Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerente General, Jefes de departamento.

EXTERNAS:

Organizaciones no gubernamentales y Asociados.


VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	<p align="center">ACACYC-PNC DE R.L.</p> <p align="center">MANUAL DE DESCRIPCION DE CLASES (PUESTOS)</p>	<p>PAGINA: 1</p>
		<p>CODIGO DEL PUESTO TIPO: 27</p>
<p>TITULO DEL PUESTO TIPO:</p> <p>SECCION DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION</p>	<p>FAMILIA DE PUESTOS:</p> <p>TECNICO I</p>	<p>CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO:</p> <p>12</p>
<p>CODIGO(S) DE PUESTO(S) TIPO(S) QUE SUPERVISA:</p> <p>NINGUNO</p>	<p>NUMERO DE PERSONA(S) QUE OCUPA(N) EL PUESTO TIPO:</p> <p>UNO</p>	<p>CODIGOS DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(S):</p> <p>12</p>
<p>OBJETIVO: Desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y contratación</p>	<p>POLITICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar un registro de todos lo currículum recibidos y el proceso de cada uno. ▪ Actualizar los modelos de proceso y evaluación que se realicen. 	
<p>DESCRIPCION ESPECIFICA:</p> <p>TAREAS DIARIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar anuncios de empleos • Elaborar perfiles de puesto • Entrevistar al personal • Realizar evaluaciones de selección. • Ingresar al sistema solicitudes de empleo 		



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 2

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 27

TAREAS PERIODICAS:

- Tramitar la contratación permanente y eventual del personal.
- Llevar a cabo el proceso de inducción.
- Elaborar un Manual de instrucciones del trabajo.

TAREAS EVENTUALES:

- Actualizar los conocimientos que se necesiten para la elaboración del proceso de selección, contratación, reclutamiento e inducción.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACION:

- Egresado (pensum cerrado) en Lic. en Psicología o Lic. en Administración Empresas.

CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento de leyes laborales.
- Conocimiento de perfiles de puesto.

EXPERIENCIA:

- 3 años en puestos similares.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 3

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 27

HABILIDADES:

- Habilidad para seleccionar al personal idóneo
- Habilidad para desarrollar pruebas psicológicas.
- Habilidad para analizar.
- Habilidad para toma de decisiones.

DESTREZAS:

- Dominio de paquetes computacionales
- Manejo de pruebas psicotécnicas.
- Dominio del Internet

INDUCCION REQUERIDA:

- Un mes

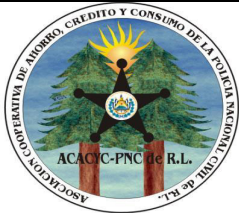
TAREAS EVENTUALES:

- Actualizar los conocimientos que se necesiten para la elaboración del proceso de selección, contratación, reclutamiento e inducción.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACION:

- Egresado (pensum cerrado) en Lic. en Psicología o Lic. en Administración de Empresas.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 4

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 27

CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento de leyes laborales.
- Conocimiento de perfiles de puesto.

EXPERIENCIA:

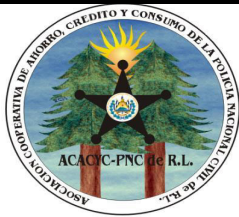
- 3 años en puestos similares.

HABILIDADES:

- Habilidad para seleccionar al personal idóneo
- Habilidad para desarrollar pruebas psicológicas.
- Habilidad para analizar.
- Habilidad para toma de decisiones.

DESTREZAS:

- Dominio de paquetes computacionales
- Manejo de pruebas psicotécnicas.
- Dominio del Internet



ACACYC-PNC DE R.L.

**MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)**

PAGINA: 5

CODIGO DEL PUESTO

TIPO: 27

INDUCCION REQUERIDA:

- Un mes

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

- Manejo de equipo computacional.
- Manejo de pruebas para el personal de nuevo ingreso.

CONDICIONES DE TRABAJO

• **RESPONSABILIDAD:**

- Equipo
- Mobiliario

• **SALARIO**

- Competitivo.

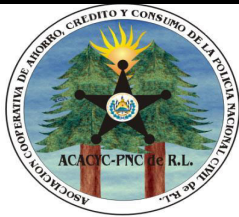
• **AMBIENTE**

- Agradable

• **JORNADA LABORAL:**

De lunes a viernes de 8:00 a.m.- 1:00 p.m., 2:00 p.m. – 5:00 p.m.

Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 6

CODIGO DEL
PUESTO TIPO: 27

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

HIGIENE:

- Ambiente Limpio.
- Iluminado.
- Ordenado.

SEGURIDAD OCUPACIONAL:

- Ergonomía Laboral: escritorio ajustable, silla ergonómica.

RELACIONES DE COORDINACION

• **INTERNAS:**

Personal de la empresa.

• **EXTERNAS:**

Aspirantes a contratar.

VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO
----------	---------	----------	----------	------------



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 1

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 28

TITULO DEL PUESTO TIPO:

SECCION DE CAPACITACION Y
 DESARROLLO

FAMILIA DE PUESTOS:

TECNICO II

CODIGO DE PUESTO
DE JEFE INMEDIATO:

12

CODIGO(S) DE PUESTO(S)
TIPO(S) QUE SUPERVISA:

NINGUNO

NUMERO DE PERSONA(S)
QUE OCUPA(N) EL
PUESTO TIPO:

UNO

CODIGOS DE
UNIDAD(ES)
ORGANICA(S) DONDE
ESTA(N) ASIGNADO(S):

12

OBJETIVO:

Desarrollar el proceso de capacitación y desarrollo al personal que labora en la Asociación.

POLITICAS:

Evaluar las necesidades de capacitación de cada uno de los empleados en la asociación, respecto al desempeño que realizan.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

TAREAS DIARIAS:

- Evaluar el desempeño del personal.
- Evaluar la satisfacción del cliente externo.

TAREAS PERIODICAS:

- Realizar estadísticas del desempeño del personal
- Investigar capacitaciones que se adapten a las necesidades de cada puesto en la Asociación.
- Evaluar el desarrollo de cada puesto de trabajo y a quienes lo realizan
- Realizar planes de Capacitación para los diferentes departamentos de la Asociación.
- Evaluar ascensos de los empleados.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 2

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 28

TAREAS EVENTUALES:

- Asistir a capacitaciones o seminarios para actualizar conocimientos.
- Tramitar premios o reconocimientos a los empleados.
- Hacer convivios para el mantener un clima laboral adecuado.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACION:

- Egresado (pensum cerrado) en Lic. en Psicología o Lic. en Administración de Empresas.

CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento de perfiles de puesto
- Conocimiento de evaluaciones de personal.
- Conocimiento de programas de capacitación.

EXPERIENCIA:

- 2 años en puestos similares.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 3

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 28

HABILIDADES:

- Habilidad para expresarse en público
- Habilidad de aprendizaje rápido
- Habilidad de organizar al personal.
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad de análisis

DESTREZAS:

- Dominio de paquetes computacionales
- Manejo de pruebas para el desarrollo del personal
- Dominio del Internet

INDUCCION REQUERIDA:

- Un mes

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

- Manejo de equipo computacional.
- Manejo de pruebas para el personal actual de la Asociación
- Programación de capacitaciones.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 4

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 28

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ **RESPONSABILIDAD:**

- Equipo
- Mobiliario

▪ **SALARIO**

- Competitivo.

▪ **AMBIENTE**

- Agradable

•**JORNADA LABORAL:**

De lunes a viernes de 8:00 a.m.- 1:00 p.m., 2:00 p.m. – 5:00 p.m.

Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.

▪ **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**

- Ambiente Limpio.
- Iluminado.
- Ordenado.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE DESCRIPCION
DE CLASES (PUESTOS)

PAGINA: 5

CODIGO DEL PUESTO
TIPO: 28

SEGURIDAD OCUPACIONAL:

- Ergonomía Laboral: escritorio ajustable, silla ergonómica.

RELACIONES DE COORDINACION

INTERNAS:

- Personal de la Asociación

EXTERNAS:

- Instituciones que ofrecen servicios de capacitación

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”

ELABORADO POR:

BESSIE GUADALUPE AGUILAR ORELLANA

CLAUDIA MARIA AGUILAR ORELLANA

ANA VILMA GODINEZ ANDRADE

Aprobado por: _____ Fecha de aprobación: _____ Vigencia: _____

CONTENIDO

Introducción

- Aprobación
- Autorización

Generalidades del Manual de Descripción Procedimientos

Objetivos

- a. Ambito de Aplicación
- b. Normas de Uso

Simbología Utilizada

Contenido específico del Manual de Procedimientos .

INTRODUCCION

El presente Manual de Procedimientos de la Asociacion Cooperativa de Ahorro, Credito y Consumo de la Policia Nacional Civil de R.L. (ACACYC –PNC DE R.L.), se ha elaborado con el propósito que la Asociacion Cooperativa cuente con un documento técnico que organice el trabajo en forma eficiente y defina las actividades estratégicas que se realizan, logrando así mejorar el funcionamiento y organización de la empresa.

En tal sentido, el manual contiene primeramente dos notas (aprobacion y autorizacion) que tratan la parte de aplicación oficial del manual, luego las generalidades que se deberán considerar para su aplicación efectiva, continuando con la simbologia utilizada, posteriormente se presenta el glosario de terminos y finalmente la parte que comprende el contenido específico del manual.

**“ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y
CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE R.L.
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

APROBACION

El Concejo de Administracion de la “Asociacion Cooperativa de Ahorro Credito y Consumo de la Policia Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.)”, en uso de sus facultades legales y asministrativas, aprueba el presente documento “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**”, con el proposito que la Asociacion Cooperativa, cuente con un instrumento tecnico que organice el trabajo en forma eficiente y defina las actividades estrategicas que se realizan en la misma.

Dado en la Ciudad de San Salvador, a las _____ horas

Del día _____ del mes de _____ del año dos mil siete.

**“ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y
CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE R.L.
(ACACYC-PNC DE R.L.)**

AUTORIZACION

El Concejo de Administracion de la “Asociacion Cooperativa de Ahorro Credito y Consumo de la Policia Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.)”, en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente documento “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**”, con el proposito de que la Asociacion Cooperativa, cuente con un instrumento tecnico que organice el trabajo en forma eficiente y defina las actividades estrategicas que se realizan en la misma.

Dado en la Ciudad de San Salvador, a las _____ horas

Del dia _____ del mes de _____ del año dos mil siete.

GENERALIDADES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS

Esta parte del manual contiene los objetivos que se persiguen con su elaboracion, el ambito del manual, las normas que seran necesarias cumplir para su uso y las instrucciones para su aplicaci3n.

b. OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos que se pretenden lograr, con la elaboracion del Manual de Procedimientos Estrategicos del Departamento de Recursos Humanos, son los siguientes:

- Definir en forma ordenada las actividades a seguir en cada uno de los procedimientos estrategicos que se ejecutan en la empresa.
- Promover el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecucion del trabajo, para evitar asi la repeticion de las instrucciones.
- Agilizar las operaciones que se realizan en cada sistema administrativo, reduciendo el tiempo y esfuerzo en la ejecucion del trabajo, a traves del seguimiento de una secuencia logica en el desarrollo de las actividades del sistema.
- Estandarizar formas de trabajo y precisar responsabilidades operativas, para la ejecucion, control y evaluacion de las actividades.

d. AMBITO DE APLICACIÓN

El Campo de acción del Manual, comprende los procedimientos estratégicos del departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC –PNC DE R.L.).

e. NORMAS DE SU USO

Las normas que serán necesario cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del manual son las siguientes:

- Se deberá orientar al personal que ingresara al departamento de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa ACACCY-PNC de R.L., para que haga uso del manual, ya que en el encontrará en forma ordenada la forma de realizar las actividades estratégicas dentro de la misma.
- Todos los empleados que laboraran al interior del departamento de Recursos Humanos deberán conocer el Manual de Descripción de Puestos.
- El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de divulgar a todos los que de alguna u otra forma intervienen en el.

A nivel general el manual está estructurado de la siguiente manera:

1. Dos notas (Aprobación y Autorización)
2. Objetivos

3. Ambito de aplicación

4. Normas para su uso.

A nivel específico el manual está estructurado así:

8. Nombre del Procedimiento .

9. Objetivo del Procedimiento.

10. Políticas del Procedimiento.

11. Breve descripción del contenido.

12. Documentos que se utilizan

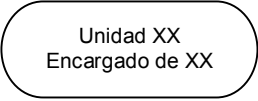
13. Descripción General del Procedimiento.

Para efectos de presentación del Manual se le ha asignado un código específico que está conformado por dos dígitos para cada procedimiento estratégico:

Nombre del Procedimiento	Código
1. Reclutamiento	01
2. Selección	02
3. Contratación	03
4. Capacitación	04

2. SIMBOLOGIA UTILIZADA

La simbología utilizada en los fluxogramas anteriores, es la que a continuación se presenta, con su significado respectivo:



Unidad XX
Encargado de XX

Se utiliza para señalar cuando las acciones pasan de una unidad a otra cuando interviene el jefe o encargado.



Fin

Se utiliza también para indicar el fin de las acciones que terminan con este símbolo.



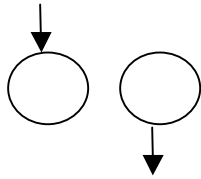
Acción

Acción, Operar, Paso, etc. . Indica las acciones que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.

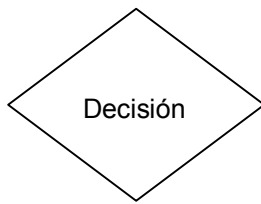


Documento

Documento. Aparece por primera vez este es elaborado, o por segunda o más veces en el diagrama.



Conectores de salida y entrada, entre renglones de la misma pagina en la que continua el diagrama.



Decision o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decision entre dos o mas alternativas.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA: 1

CODIGO DE PROCEDIMIENTO:
01

PROCEDIMIENTO:
RECLUTAMIENTO

CODIGO DE UNIDAD ORGANICA: 12

OBJETIVO:
Establecer el procedimiento a seguir para un reclutamiento de personal efectivo y eficiente.

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:
Establece el proceso en el que se debe de llevar a cabo el reclutamiento de personal dentro de la Asociación.

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:
Solicitud de empleo
Currículum vitae.

DESCRIPCION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Departamento	Dar a conocer la necesidad de personal que tiene al encargado de reclutamiento.
2	Encargado de Reclutamiento	Realizar el perfil y requisitos de la personas a solicitar
3	Encargado de Reclutamiento	Hace requisición al encargado de capacitación, para ascender a algún empleado que cumpla.
4	(Si no cumple) Encargado de reclutamien.	Envía solicitud por medio asignado (prensa, Internet).
5	Encargado de reclutamien.	Recibe las solicitudes, realiza un reporte a donde están todos los aspirantes.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA: 2

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTO: 01**

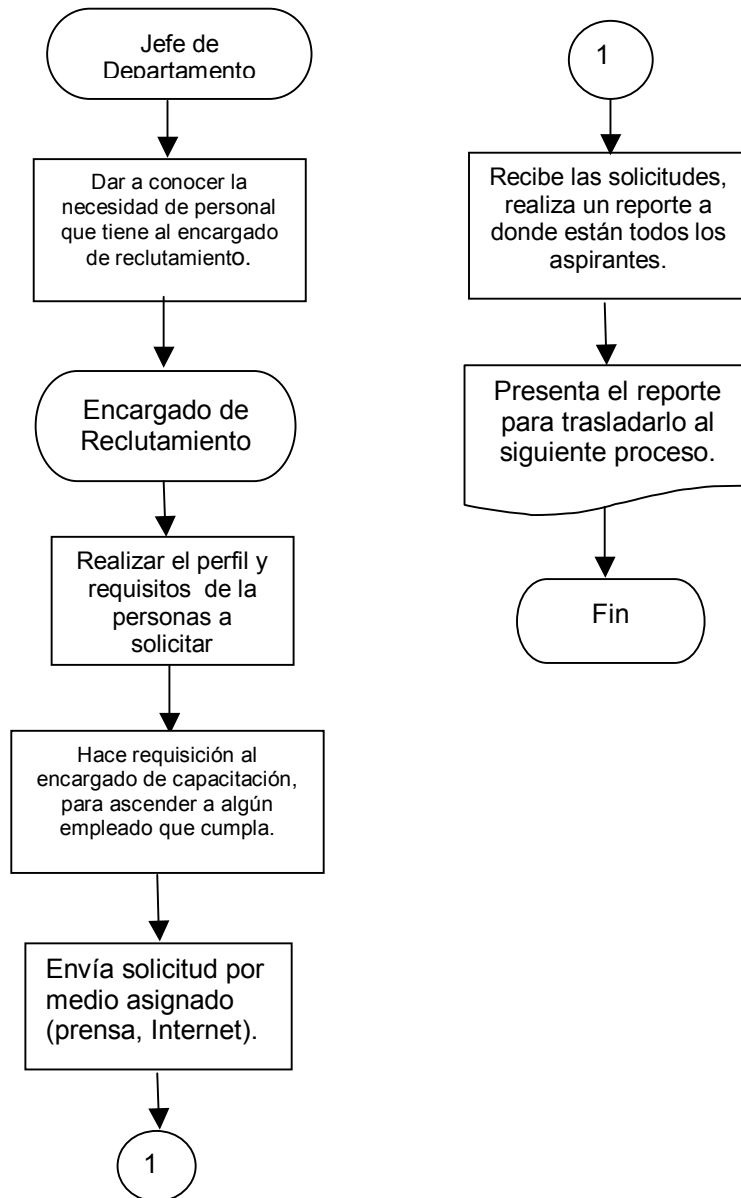
DESCRIPCION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PASO		RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
6		Encargado de reclutamiento	Presenta el reporte para trasladarlo al siguiente proceso.		
VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO	

FLUXOGRAMA

Procedimiento: "Reclutamiento de personal"

Empresa: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L.





SOLICITUD DE EMPLEO
ACACYC- PNC DE R.L.

Nombre completo:

Apellidos

Nombres

Dirección de donde reside:

Teléfono

Fecha Nacimiento

Estado Civil

Estatura

Peso

N. DUI

N. Licencia de manejo

N. de NIT

N. de ISSS

N. de NUP

Nacionalidad

EDUCACION

Nivel	Institución	Año	Título obtenido
Noveno grado			
Bachillerato			
Técnico			
Universitario			
Maestría			
Otros, especifique			

Otros estudios	Centro que impartió	Fecha	Nivel alcanzado
Inglés			
Computación			
Otros, especifique			



SOLICITUD DE EMPLEO
ACACYC- PNC DE R.L.

Programas de Computación que maneja

Word	
Excel	
Power point	
Internet	
Otros	

Ingles

	Habla	Escribe	Traduce
Básico			
Medio			
Avanzado			

EXPERIENCIA LABORAL

Ultimo empleo o Trabajo anterior

Empresa	Dirección		
Puesto desempeñado	Salario	Teléfono	
Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso		
Nombre Jefe Inmediato	Motivo de retiro		

Empleo Anterior

Empresa	Dirección		
Puesto desempeñado	Salario	Teléfono	
Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso		
Nombre Jefe Inmediato	Motivo de retiro		



SOLICITUD DE EMPLEO
ACACYC- PNC DE R.L.

3

REFERENCIAS LABORALES

Nombre	Lugar de Trabajo	Teléfono

REFERENCIAS PERSONALES

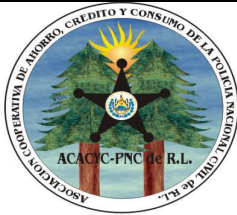
Nombre	Lugar de Trabajo	Teléfono

Declaro que todo lo anterior es verdadero y autorizo a ACACYC-PNC de R.L. para que investigue la información contenida en esta solicitud en caso de ser necesaria mi contratación.

La falta de veracidad u alteración de la información será causa de rechazo de la misma

Firma Solicitante

Lugar y Fecha



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA: 1

CODIGO DE PROCEDIMIENTO: 2

PROCEDIMIENTO:
SELECCION

CODIGO DE UNIDAD ORGANICA: 12

OBJETIVO:
Establecer el procedimiento a seguir para una selección de personal efectiva y eficiente.

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:
Analizar el mejor perfil para la contratación y la persona con la mayor capacidad para realizar el puesto requerido.

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:
Reporte de Reclutamiento.
Formulario de entrevista.

DESCRIPCION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Encargado de Selección	Revisa el reporte de reclutamiento y ve quien es la persona que mas cumpla con los requisitos q solicitan.
2	Encargado de Selección	Verifica datos de las personas aspirantes y que cumplan los requisitos.
3	Encargado de Selección	Localiza a las personas mas aptas al puesto y les programa una entrevista.
4	Encargado de Selección	Realiza las entrevistas programas y llena el formulario de estas.



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA: 2

**CODIGO DE
 PROCEDIMIENTO: 02**

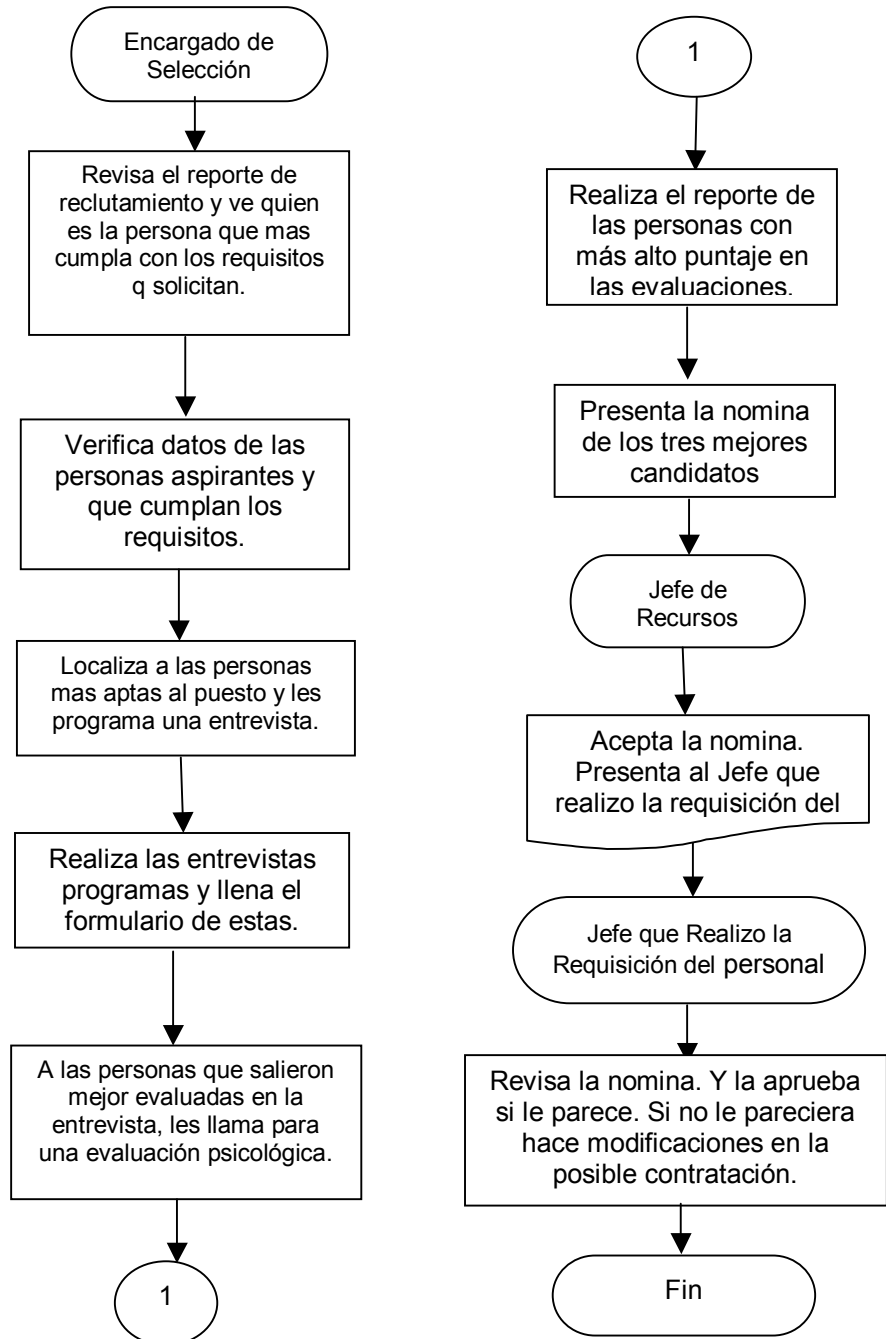
DESCRIPCION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PASO		RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
5		Encargado de Selección	A las personas que salieron mejor evaluadas en la entrevista, les llama para una evaluación psicológica.	
6		Encargado de Selección	Realiza el reporte de las personas con más alto puntaje en las evaluaciones.	
7		Encargado de Selección	Presenta la nomina de los tres mejores candidatos	
8		Jefe de Recursos Humanos	Acepta la nomina. Presenta al Jefe que realizo la requisición del personal.	
9		Jefe que Realizo la Requisición del personal	Revisa la nomina. Y la aprueba si le parece. Si no le pareciera hace modificaciones en la posible contratación.	
VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO

FLUXOGRAMA

Procedimientos: "Selección de Personal"

Empresa: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L.





RESUMEN DE ENTEVISTA

Fecha

Entrevistado por

Recomendado por

Nombre del Aspirante

Edad

Dirección

Edad

Teléfono

Profesional

Si

No

Estudia

Si

No

Nombre de la Carrera Universitaria

Bachillerato

Disponibilidad

Problemas de Horario (disponibilidad)

Hora:

Aspiración Salarial

Porque desea trabajar en la Asociación Cooperativa

Aplica a la plaza (si o no)

Nombre de la plaza

Observaciones del entrevistador

F. Técnico I



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA: 1

CODIGO DE PROCEDIMIENTO: 03

PROCEDIMIENTO:
CONTRATACION

CODIGO DE UNIDAD ORGANICA: 12

OBJETIVO:
Contratar a la persona que mejor cumpla con el perfil de la plaza solicitada y la más apta al puesto.

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:
Contratar a personas con el mejor conocimiento del puesto solicitado.

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:
Nomina de la persona Seleccionada.

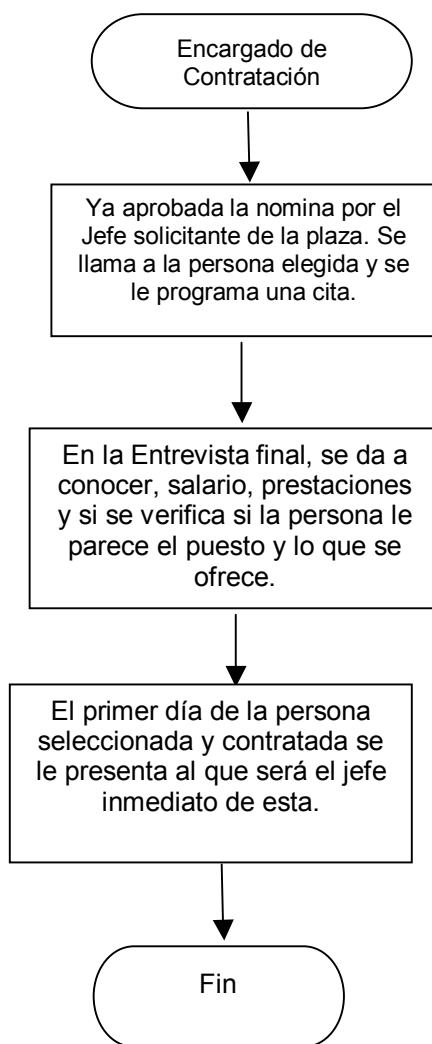
DESCRIPCION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Encargado de Contratación	Ya aprobada la nomina por el Jefe solicitante de la plaza. Se llama a la persona elegida y se le programa una cita.		
2	Encargado de Contratación	En la Entrevista final, se da a conocer, salario, prestaciones y si se verifica si la persona le parece el puesto y lo que se ofrece.		
3	Encargado de Contratación	El primer día de la persona seleccionada y contratada se le presenta al que será el jefe inmediato de esta.		
VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO

FLUXOGRAMA

Procedimientos: "Contratación de Personal"

Empresa: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L





ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA: 1

CODIGO DE PROCEDIMIENTO: 04

PROCEDIMIENTO:
CAPACITACION

CODIGO DE UNIDAD ORGANICA: 12

OBJETIVO:
Mantener un nivel de Conocimiento alto en los empleados para un mejor desempeño de estos.

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:
Realizar un plan de capacitación para las diferentes áreas y puestos de la Asociación Cooperativa

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:
Formulario de Capacitación

DESCRIPCION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefes de Unidades Orgánicas	Hacen solicitud de los diferentes puestos donde se necesita capacitación.
2	Encargado de Capacitación	Hace la Investigación de los lugares que impartirán las Capacitaciones, conforme a eso realiza programación.
3	Encargado de Capacitación	Presenta programación de capacitaciones, incluye: costo, duración y fechas.
4	Jefes de Unidades Orgánicas	Aprueban la programación



ACACYC-PNC DE R.L.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS

PAGINA: 2

CODIGO DE
PROCEDIMIENTO: 04

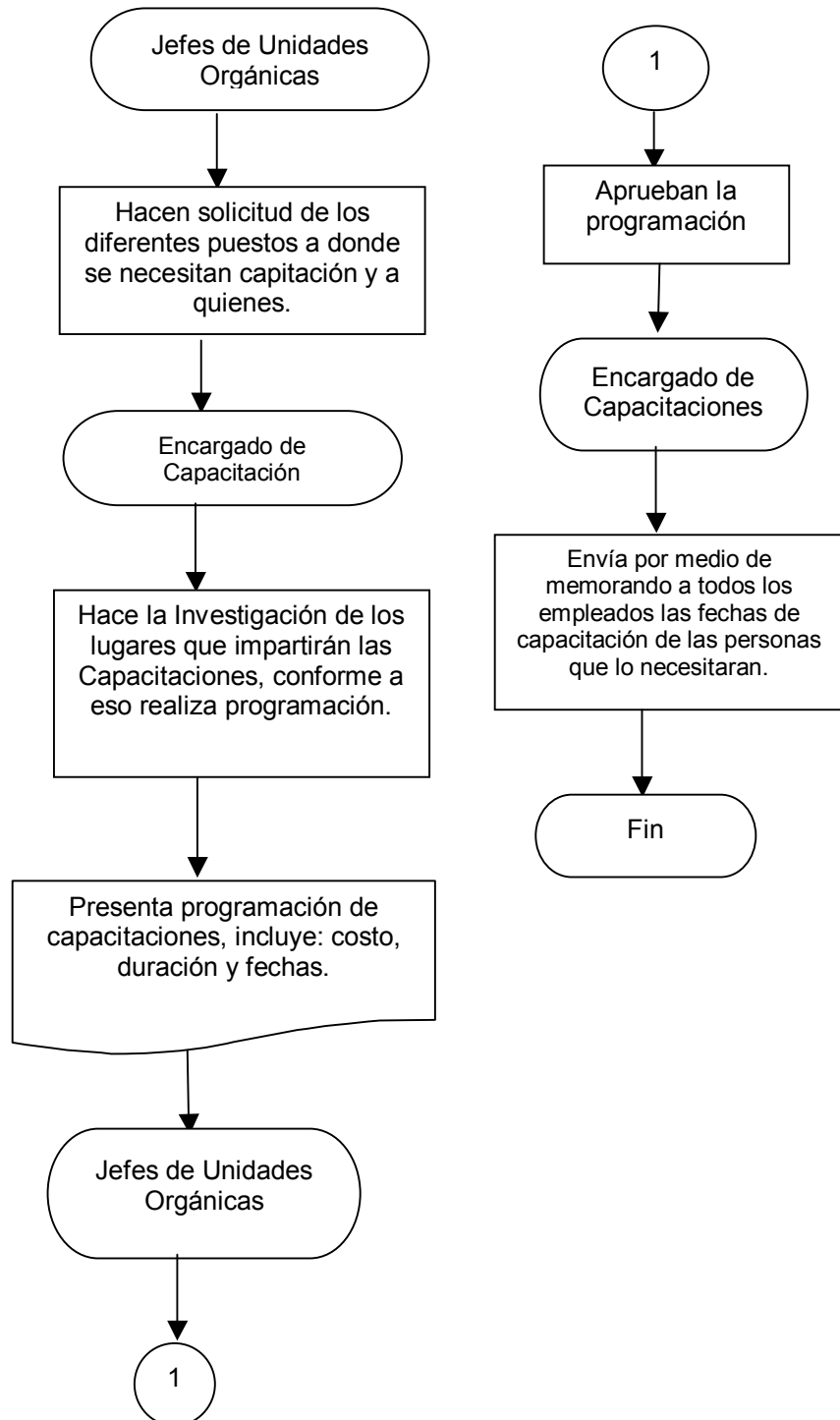
DESCRIPCION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PASO		RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
5		Encargado de Capacitaciones	Envía por medio de memorandum a todos los empleados las fechas de capacitación de las personas que lo necesitaran.		
VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO	

FLUXOGRAMA

Procedimiento: "Capacitación de Personal"

Empresa: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L.



3.2 Facultación de Empleados

Para lograr un cambio en la manera en que se desempeñan los empleados de la asociación cooperativa es necesario recurrir a un nuevo concepto como lo es la facultación.

La palabra facultar proviene de enseñar a otros cosas que pueden hacer pueden hacer para lograr una autonomía e independencia en el trabajo.

De acuerdo con K. Blanchard existen tres pasos claves para facultar exitosamente a los trabajadores:

- La primera clave: compartir información con todos
- La segunda clave: crear autonomía por medio de fronteras.
- La tercera clave: reemplazar la jerarquía con equipos.

Para lograr que la asociación cooperativa se desarrolle, crezca y logre ventajas competitivas deberá convertirse en una asociación donde los empleados puedan demostrar lo que son capaces de hacer y convertirse en el mejor lugar para trabajar.

3.3 Trabajo en Equipo

Con el enfoque de calidad los empleados de la asociación cooperativa tendrán que aprender a trabajar en equipo.

La misión de un equipo no se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales como el desarrollo de nuevos productos. Cuando se piensa en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo sino porque los demás hagan lo mismo. Así si alguien tiene problemas le

proporcionaran ayuda para el beneficio mutuo. El trabajo en equipo en todos los niveles de la asociación implicara que las personas basen sus relaciones en confianza, apoyo mutuo, comunicación espontánea, comprensión e identificación con los objetivos de la asociación.

Al darse un verdadero trabajo en equipo se tendrán resultado comportamiento tales como:

- Se ofrecerá ayuda a los compañeros sin que lo soliciten.
- Se solicitara ideas a otros dándoles el crédito y reconocimiento.
- Se trabajara conjuntamente en el mejoramiento y solución de problemas.
- Se aceptara sugerencias y se realizan críticas constructivas.

Los beneficios que se obtendrán con el trabajo en equipo serán:

- Fomentara la búsqueda de mejores ideas y aumentar el compromiso.
- Generara identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la asociación.
- Generaran colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros.
- Desarrollara habilidades multifuncionales, facilitara la delegación de autoridad.
- Elimina controles innecesarios, reducirá correcciones.
- Facilitara el mejoramiento de la calidad.

El trabajo en equipo se regirá por reglas básicas para el funcionamiento de un buen equipo, entre las cuales mencionaremos las siguientes:

- Evitar competir entre los miembros del equipo.
- Evitar la manipulación.
- Escuchar mutuamente.
- Evitar ponerse a la defensiva.
- Cuidar que todos participen.
- Sincronizar las acciones de los integrantes.

4. Costo de Integración de la Unidad de Recursos Humanos

En este apartado se representara a través de un cuadro resumen el costo de integración de la unidad de recursos humanos propuesta para la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil ACACYC-PNC de R.L.; detallando el salarios del personal que la integrara, así como también los costos de mobiliario y equipo de oficina que será necesario para el funcionamiento.

En la siguiente página No. 175 se presenta el cuadro resumen del costo de integración para la unidad de recursos humanos propuesta para la asociación cooperativa.

Costo de Integración de la Unidad de Recursos Humanos			
Recursos			
HUMANOS	Salario	AFP (6,25%), RENTA, ISSS (3%)	Liquidado
Jefe de Recursos Humanos	\$1.200,00	$\$75+\$132,62+\$20,68= \$228,30$	\$971,70
Técnico I	\$650,00	$\$40,62+\$80,93+\$19,50=\$141,05$	\$508,95
Técnico II	\$650,00	$\$40,62+\$80,93+\$19,50=\$141,06$	\$508,95
Total Anual	\$30.000,00		\$ 23.875,20
MOBILIARIO Y EQUIPO	Unidades	Costo	Total
Computadoras	3	\$450,00	\$1.350,00
Impresor Matricial	1	\$250	\$250
Impresor Láser	1	\$380,00	\$380,00
Sillas Ergonómicas	3	\$80,00	\$240,00
Escritorios	3	\$150	\$450,00
Fax	1	\$200	\$200,00
Lámparas	4	\$10	\$40,00
Rotulo de Departamento	1	\$15,00	\$15,00
Papelería		\$80	\$80,00
Lapiceros y lápices		\$20	\$20
Tintas de Impresores	2	\$42	\$42
Total mobiliario y equipo			\$ 3.067,00
TOTAL			\$ 33.067,00

D. Plan de Implementación

1. Objetivos

En este numeral se mencionaran los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de la propuesta de reingeniería aplicada a la función de administración de recursos humanos.

- Lograr la satisfacción del cliente interno (empleados) de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil ACACYC-PNC de R.L.
- Integrar la función de administración de recursos humanos en una unidad orgánica establecida como el Departamento de Recursos Humanos.
- Establecer los lineamientos de acción del departamento de recursos humanos.
- Establecer procesos de la función de administración de recursos humanos.

2. Actividades

En este numeral se describirán las actividades necesarias para la implementación de la propuesta técnica de reingeniería. A continuación se describirán las principales actividades:

- Presentación de propuesta al concejo de administración
- Contratación del personal que integrara el departamento de recursos humanos

- Conformación de Comité de Mejora Continua
- Compra de mobiliario y materiales de oficina para el departamento
- Capacitaciones para el personal del departamento y para el comité de mejora continúa.

3. Recursos

En este apartado se detallaran los recursos (materiales, humanos y financieros) necesarios para la implementación de la propuesta técnica de reingeniería de la función de administración de recursos humanos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil (ACACYC-PNC de R.L).

En la siguiente página No.178 aparece el cuadro resumen en el que se refleja las actividades y los recursos necesarios.

ACTIVIDAD	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
Presentación de propuesta al autoridades de la Asociación Cooperativa	Fotocopias de propuesta para miembros del concejo Cañón Laptop	3 (Equipo de Reingeniería)	30 Dólares
Contratación del personal que integrara el departamento de recursos humanos	Papelería	3 Personas	3000 Dólares
Compra de mobiliario y materiales de oficina para el departamento	3 Sillas, 3 Escritorios 3 Computadoras 1 Impresora Papelería	3 Personas	3000 Dólares
Capacitación para el personal del departamento y para el comité de mejora continua	Papelería	Facilitadores	3000 Dólares

X. BIBLIOGRAFIA

A. Libros

- Alboukrek, Aarón Diccionario de Sinónimos y antónimos e ideas a fines. 1^a Edición. Ediciones Larousse.
- Albizu, Enema, Reingeniería y Cambio Organizativo, Prentice Hall 1^a Edición. España 2004
- Agustin Reyes Ponce, Administración de Personal. Primera Edición, Editorial Limusa S.A de C.V. 1984
- Arthur Sherman, George Bohlander y Scott Snell. International Thomson Editores. 11 Edición.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mac GrawHill 5^a Edición. Santa fe de Bogotá, Colombia 2000
- Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas.
- Hammer, Michael , Reingeniería, grupo Editorial Norma 5^a Edición Bogota, Colombia 1994
- Koontz, Harol, Elementos Administrativos. 3^a. Edicion, Mc Graw Hill . 1998
- Mangandely Reymond, ¿Cómo Hacer Reingeniería?, Grupo Editorial Norma 1^a Edición. Bogotá, Colombia 2004
- Stoner, James. Administration 6^a Edicion. 1996.

B. Tesis

- Gilma Estela Aguilar Figueroa y otros, Metodología para Implementar Reingeniería Sector industrial. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Juan Carlos Moran, Globalización y Estructuras Matriciales, Reingeniería de los Procesos de la Función de Mercadeo.
- Lissette Noemí Castaneda Chávez y otros, Aplicaciones de Reingeniería e Ingeniería de Servicios en El Salvador. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Marlene Elizabeth Cordón Castellanos, Resultados de la Reingeniería en las Empresas Manufactureras.
- Salmerón Rodas, Ester , Sorto y otros, Formulación de una propuesta técnica para mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. (IUSA).

C. Leyes

- Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios

D. Documentos

- Estatus de la Asociación Cooperativa ACACYC-PNC de R.L.
- Memoria de Labores de 2005 de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la PNC de R.L.
- Memoria de Labores de 1996 de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la PNC de R.L.
- Memoria de Labores de 2003 de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la PNC de R.L.
- Memoria de Labores de 2004 de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la PNC de R.L.

E. Direcciones Electrónicas

- www.fedecaces.com
- www.geocities.com
- www.insafocoop.gob.sv
- www.gestiopolis.com

ANEXOS

INDICE

ANEXO 1.

Entrevista dirigida al Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 2.

Resumen de entrevistas dirigidas al Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L.(ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 3.

Entrevista dirigida a demandantes del servicio de la función de administración de recursos humanos(empleados) de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 4.

Resumen de entrevistas dirigidas a demandantes del servicio de la función de administración de recursos humanos(empleados) de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 5.

Cuestionario para ser contestado por los miembros del comité de personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 6.

Tabulación, análisis e interpretación de datos de cuestionario contestado por los miembros del comité de personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 7.

Cuestionario para ser contestado por los jefes de las unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 8.

Tabulación, análisis e interpretación de datos de cuestionario contestado por los jefes de las unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de R.L)

ANEXO 1.

Entrevista Dirigida al Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC –PNC de R.L)

Objetivo de la entrevista: Conocer como se aplica la Función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de R.L (ACACYC de RL-PNC)

1. ¿Cómo visualiza la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

2. ¿Cuál es el objetivo general que se persigue con la aplicación de la función de administración de recursos humanos?

3. ¿Que estrategias han implementado para aplicar la función de recursos humanos en la asociación cooperativa?

4. ¿Qué instancia se encarga de la formulación de estrategias orientadas a la función de administración de recursos humanos?

5. ¿Qué tipo de planes se desarrollan en la asociación cooperativa para la aplicación de la función de administración de recursos humanos?

6. ¿Mencione algunos planes tácticos aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

7. ¿Mencione algunos planes operativos aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

8. ¿Mencione algunos planes estratégicos aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

9. ¿Mencione algunos planes vida carrera aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

10. ¿Qué instancias intervienen en la formulación de los planes mencionados anteriormente?

ANEXO 2. Resumen de Entrevista dirigida al Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y consumo de R.L (ACACYC PNC DE R.L.)

Objetivo de la Entrevista

Conocer como se aplica la Función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de R.L. (ACACYC PNC DE R.L.)

Pregunta # 1:

¿Cómo visualiza la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

Objetivo: Conocer como visualiza la función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación cooperativa.

Resumen:

Se puede observar que los miembros del Consejo de Administración no tienen el mismo criterio con respecto a la visualización del Recurso Humano ya que opinan que es muy buena y eficiente por otra parte consideran que es necesaria una mejora en los proceso actuales.

Pregunta #2

¿Cuál es el objetivo general que se persigue con la aplicación de la función de administración de recursos humanos?

Objetivo: Determinar el Objetivo que persigue la aplicación de la función de Administración de Recursos Humanos.

Resumen:

Todos los miembros del Consejo de Administración no manejan un objetivo en común y cada uno de ellos expone diferentes problemáticas, desconocen los objetivos, entre ellos están: estabilidad y buen ambiente laboral, contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo y que cada empleado tenga bien definidas sus funciones.

Pregunta #3

¿Que estrategias han implementado para aplicar la función de recursos humanos en la asociación cooperativa?

Objetivo: Investigar las estrategias implementadas en la función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa

Resumen:

Los miembros del Consejo de Administración no saben cuales son las estrategias de la función de administración y a la vez expresan que aun no se han realizado.

Pregunta # 4:

¿Qué instancia se encarga de la formulación de estrategias orientadas a la función de administración de recursos humanos?

Objetivo: Conocer la instancia encargada de la formulación de las estrategias orientadas a la función de Administración del Recursos Humanos.

Resumen:

La mayoría de los miembros del Consejo de Administración saben que la encargada de Organización y Métodos realiza la formulación de estrategias de la función de administración de Recursos Humanos y un miembro del Consejo desconoce quien los realiza.

Pregunta # 5:

¿Qué tipo de planes se desarrollan en la asociación cooperativa para la aplicación de la función de administración de recursos humanos?

Objetivo: Determinar que tipos de planes se desarrollan en la Asociación Cooperativa para la aplicación de la función de Administración de Recursos Humanos.

Resumen:

Los miembros del consejo de Administración expresan que por el momento no hay ningún tipo de planes a desarrollar en la Asociación Cooperativa.

Pregunta # 6:

¿Mencione algunos planes tácticos aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

Objetivo:

Establecer algunos de los planes tácticos aplicados a la función de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Cooperativa

Resumen:

Los miembros del concejo de Administración respondieron en su totalidad que no tienen ningún plan táctico a desarrollar por el momento en la Asociación Cooperativa.

Pregunta # 7:

¿Mencione algunos planes operativos aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

Objetivo:

Determinar cuales son los planes operativos aplicados a la Función de Administración de Recursos Humanos

Resumen:

Los miembros del Consejo no concuerdan con los planes operativos que se esperan implementar. Manejan diferente información entre ellos unos dicen que se esperan procesos coordinados entre empleados, por otra que dicen que no hay por el momento un plan operativo aplicado al Recurso Humano.

Pregunta # 8

¿Mencione algunos planes estratégicos aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

Objetivo:

Conocer los planes estratégicos a implementarse en la Asociación Cooperativa

Resumen:

Los miembros del Consejo de Administración dicen que no se han realizado planes estratégicos para el Recurso Humano y que por le momento desconocen si se realizaran algunos, pueda ser que ha largo plazo.

Pregunta # 9:

¿Mencione algunos planes vida carrera aplicados a la función de administración de recursos humanos en la asociación cooperativa?

Objetivos:

Determinar cuales son los planes de vida carrera aplicados a la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa.

Resumen:

Los miembros del Consejo opinan que teniendo satisfecho al personal y brindándoles una oportunidad de crecimiento dentro de la Asociación se logrará una vida carrera dentro de esta, ya que lo que se pretende es que los empleados crezcan y a la vez se logre superar en pensamientos, en experiencia y de esa forma recompensar incentivándolos salarialmente.

Pregunta #10

¿Qué instancias intervienen en la formulación de los planes mencionados anteriormente?

Objetivo:

Conocer las instancias que interviene en la formularon y aprobación de planes y mas en la asociación cooperativa.

Resumen:

El Consejo de Administración asegura que junto al Gerente General son los encargados de la formulación de nuevos planes en la Asociación Cooperativa. Que el Gerente es el responsable de hacerles las propuestas de los planes y ellos solamente las verifican y las aprueban o no.

ANEXO 3.

Entrevista Dirigida a Demandantes del Servicio de la Función de Administración de Recursos Humanos (Empleados) de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L.(ACACYC -PNC de R.L)

Unidad: _____

Nombre del Puesto: _____

Objetivo de la entrevista: Conocer de que manera se recibe el servicio de la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de RL).

1. Explique brevemente el proceso de reclutamiento al que fue sometido para ingresar a la Asociación Cooperativa; mencionando las instancias q intervinieron en dicho proceso:

2. Explique brevemente el proceso de selección al que fue sometido para ingresar a la Asociación Cooperativa; mencionando las instancias q intervinieron en dicho proceso:

3. Explique brevemente el proceso de contratación al que fue sometido para ingresar a la Asociación Cooperativa; mencionando las instancias q intervinieron en dicho proceso:

4. ¿Mencione brevemente el proceso de inducción que se le dio al ingresar a la Asociación Cooperativa?

5. ¿Considera que el proceso de inducción proporcionado cumplió con el objetivo de una adecuada adaptación a la Asociación Cooperativa? Si, No, ¿Por qué?

6. ¿Se le explico claramente las tareas de su puesto de trabajo? Si, No, ¿Por que?

7. ¿Se le menciona la importancia de la labor a realizar en su puesto de trabajo? Si, No, ¿Por que?

8. ¿Se le proporciono algún tipo de documento donde apareciera reflejada las tareas de su puesto? Si, No., (Si su respuesta es si; mencione el nombre del documento y conteste la Pregunta # 9; si no pase a la pregunta #10)

9. ¿Considera que las actividades mencionadas en dicho documento se cumplen en la practica? Si, No, ¿Por qué?

10. ¿A que instancia dirige sus necesidades de capacitación?

11. Explique brevemente ¿como es evaluado su desempeño mencionando las instancias que intervienen en dicho proceso?

12. ¿Considera que las evaluaciones cumplen con el objetivo de medir sus necesidades de capacitación? Si, No, ¿Por qué?

13. ¿Cuáles son las prestaciones legales que se le brindan en la Asociación Cooperativa?

14. ¿Cuales son las prestaciones extralegales que se le brindan en la Asociación Cooperativa?

15. ¿A que instancia recurre para discutir aspectos salariales (Aumentos, anticipos, etc.)?

16. ¿Cuál es el proceso a seguir para discutir aspectos salariales (Aumentos, anticipos, etc.)?

17. ¿A que instancia recurre para tramitar permisos, incapacidades, licencias, etc.?

18. ¿Cuál es el proceso a seguir para tramitar permisos, incapacidades, licencias, etc.?

19. ¿Considera Ud. que la estructura física de su lugar de trabajo es la adecuada para desempeñar su trabajo de una manera cómoda y segura? Si, No, ¿Por qué?

20. ¿Considera Ud. que existe una buena relación de trabajo en entre los miembros de sus unidad?
Si, No, ¿Por qué?

**ANEXO 4. Resumen de Entrevista Dirigida a Demandantes del Servicio de la
Función de Administración de Recursos Humanos (Empleados) de la
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional
Civil de R.L.(ACACYC -PNC de R.L)**

Objetivo de la Entrevista:

Conocer de qué manera se recibe el servicio de la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L (ACACYC-PNC de RL).

Pregunta # 1

Explique brevemente el proceso de reclutamiento al que fue sometido para ingresar a la Asociación Cooperativa; mencionando las instancias q intervinieron en dicho proceso

Objetivo

Determinar los pasos del proceso de reclutamiento al que son sometidos los empleados de la Asociación Cooperativa y quienes intervienen en esta.

Resumen

Los empleados de la Asociación Cooperativa en su mayoría coinciden en que tuvieron una entrevista con el Gerente General, una prueba psicológica, nuevamente otra entrevista con el Gerente General y con el que seria su futuro jefe del Departamento. Lo que podemos concluir: que no tienen un proceso claramente

establecido como en el caso de cada empleado no se realizo lo mismo paso a paso, varían en el orden de entrevistas, pero no en las cantidades.

Pregunta # 2

Explique brevemente el proceso de selección al que fue sometido para ingresar a la asociación cooperativa; mencionando las instancias q intervinieron en dicho proceso:

Objetivo

Conocer cual es el proceso de selección al que son sometidos los empleados antes de ingresar a la Asociación Cooperativa y en este quienes intervienen

Resumen

Los empleados entrevistados dicen que en resumen fueron entrevistas con el Gerente General y con el que seria su futuro jefe del Departamento en el que serian contratados y de igual forma realizaron pruebas psicológicas, estas ya sean con el psicólogo exterior (contratado por la Asociación Cooperativa, solo para las evaluaciones) o la encargada de Organización y Métodos.

Por lo tanto los empleados de la asociación desconocen cual es le proceso claramente debido a las múltiples variaciones en cada caso.

Pregunta # 3

Explique brevemente el proceso de contratación al que fue sometido para ingresar a la asociación cooperativa; mencionando las instancias q intervinieron en dicho proceso

Objetivo

Investigar el proceso a la hora de la contratación del personal que labora en la Asociación Cooperativa.

Resumen

Para el proceso de contratación todos los empleados entrevistados coincidieron de la misma forma, que el Gerente General en una última entrevista les dio a conocer, salario, prestaciones, vacaciones, demás y en algunos casos les explico las funciones del puesto de trabajo y la importancia que tenía cada una de ellas.

Pregunta # 4

¿Mencione brevemente el proceso de inducción que se le dio al ingresar a la asociación cooperativa?

Objetivo

Definir el proceso de inducción que se le proporciona a cada empleado cuando entra a laborar en la Asociación Cooperativa.

Resumen

Los entrevistados coinciden que se les proporciono un periodo de inducción aproximadamente de 10 a 15 días eso depende del capacitador y la dificultad del puesto, así mismo en que Departamento contratan, según los entrevistados, el proceso consta de que el capacitador explica los procesos a seguir, no se les proporciona material por escrito (Manual de Puesto), así que cada empleado apunta el proceso según se lo van explicando.

Pregunta # 5

¿Considera que el proceso de inducción proporcionado cumplió con el objetivo de una adecuada adaptación a la asociación cooperativa? SI, No, ¿Por qué?

Objetivo

Verificar si el proceso de inducción que se les proporciono cumplió con las expectativas de los empleados y de los requerimientos del puesto.

Resumen:

Todos los empleados coincidieron en que no cumplía con las expectativas y lo que exige cada puesto, no se les proporciono ningún tipo de documento por escrito en el que se les explica sus tareas, obligaciones y los procedimientos para cada puesto.

El proceso de inducción fue por compañeros de trabajo que dominaban las tareas del puesto o salientes de este.

Pregunta # 6

¿Se le explico claramente las tareas de su puesto de trabajo? Si, No, ¿Por que?

Objetivo

Investigar si para cada puesto de trabajo se les explica claramente todas las tareas a los nuevos empleados.

Resumen:

Los Empleados entrevistados respondieron que no se le explicaron bien, por el poco tiempo de inducción, y con el transcurso de los días estando en el puesto se les agregan más tareas y sin antes explicarles; no se les proporciono nada escrito en relación a tareas y funcionamientos de estas.

Lo que se puede concluir es que no hay un método de inducción determinado así que se les proporciona de acuerdo a la persona encargada de darle a conocer el puesto. Y no se les da el material necesario escrito, para que por cualquier duda lo consulten.

Pregunta # 7

¿Se le menciona la importancia de la labor a realizar en su puesto de trabajo?

Si, No, ¿Por qué?

Objetivo:

Determinar si se menciona la importancia del la labor a realizar en los puestos de trabajo, cuando los contrataron.

Resumen:

Los empleados respondieron que no se le había explicado la importancia de la labor a desempeñar por la que eran contratados, un menor número dijo que si se les había explicado y fue el gerente general quien se los explico a la hora de la entrevista final y a la hora de que los contrataría. Como en que consistía el puesto, las funciones a realizar y la importancia de cada tarea a desempeñar.

Pregunta # 8

¿Se le proporciono algún tipo de documento donde apareciera reflejada las tareas diarias, eventuales, etc. de su puesto de trabajo? Si, No., (Si su respuesta es si; mencione el nombre del documento y conteste la Pregunta # 9; si no pase a la pregunta #10)

Objetivo:

Conocer el tipo de documento que se les promociono en donde aparezcan reflejadas las tareas diarias de cada puesto de trabajo.

Resumen:

La mayoría de los empleados respondieron que no se les proporciono nada escrito, como tareas diarias, eventuales; lo que se les proporciono en el proceso de inducción es lo que cada empleado iba apuntando conforme les iban explicando paso a paso la persona encargada. Solamente una persona respondió que si se le había proporcionado algo escrito y eso fue el manual de puestos, en el que iban escritas las tareas, el perfil, etc.

Pregunta # 9

¿Considera que las actividades mencionadas en dicho documento se cumplen en la práctica? Si, No, ¿Por qué?

Objetivo

Determinar si el documento proporcionado cumplía con las necesidades y con las actividades completas para un puesto de trabajo.

Resumen

De los empleados solamente a una persona se le proporciono un documento (El Manual del puesto de trabajo) y según este no cumplía con las necesidades ni con todas las tareas asignadas, y a la vez aparecen incompletas las actividades del puesto a realizar.

Pregunta # 10

¿A que instancia dirige sus necesidades de capacitación?

Objetivo:

Conocer quien es el encargado de coordinar capacitaciones al personal de la Asociación y que si solicitan capacitación si se les cumple.

Resumen:

Los empleados encuestados dicen que al Jefe inmediato dirigen todo lo relacionado a necesidades de capacitaciones; otra parte de los encuestados opinan que ya sea al Gerente General o a la persona encargada de Organización y Métodos.

Pregunta #11

Explique brevemente ¿Cómo es evaluado su desempeño mencionando las instancias que interviene en dicho proceso?

Objetivo:

Mencionar la metodología que se implementa para la evaluación de desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa.

Resumen:

Los empleados coincidieron con la misma respuesta que nunca ha sido evaluado el desempeño en la Asociación Cooperativa.

Pregunta # 12

¿Considera que las evaluaciones cumplen con el objetivo de medir sus necesidades de capacitación? Si, No ¿Por qué?

Objetivo:

Evaluar si la metodología utilizada para la medición de necesidades de capacitación es la adecuada.

Resumen:

Como nunca se les ha hecho una evaluación del desempeño, nadie respondió esta pregunta.

Pregunta #13

¿Cuáles son las prestaciones legales que se le brindan en la asociación cooperativa?

Objetivo:

Determinar cuales son las prestaciones que se les brinda en la asociación cooperativa.

Resumen:

Los empleados entrevistados respondieron que son: Seguro Social (ISSS), AFP (Confía o Crecer).

Pregunta #14

¿Cuáles son las prestaciones extralegales que se le brindan en la Asociación Cooperativa?

Objetivo:

Conocer las prestaciones extralegales que les proporciona la Asociación Cooperativa a sus empleados.

Resumen:

Respondieron los empleados que les dan una prestación extralegal y esta es un Seguro de Vida; el cual ellos solo pagan un aproximado de \$2.00 mensuales y los demás lo absorbe la Asociación Cooperativa.

Pregunta # 15

¿A que instancia recurre para discutir aspectos salariales (aumentos, anticipos, etc.)?

Objetivo:

Determinar quien es hasta el momento la persona encargada de discutir los aumentos, anticipos etc. de salario.

Resumen:

Los empleados dicen que hay dos personas con las que se trata este tipo de situaciones y son el Jefe inmediato de cada departamento o con el Gerente General. Dependiendo el grado de confianza que se tenga con cada uno para poder tratar el tema, pero manifiestan que actualmente los encargados de estos aspectos es el Comité de Personal

Pregunta #16

¿Cuál es el proceso a seguir para discutir aspectos salariales (aumentos, anticipos, etc.)?

Objetivo:

Estructurar el proceso que a la fecha se lleva para discutir los aspectos salariales.

Resumen:

Para los empleados entrevistados hay dos diferentes procesos uno de ellos consta en:

Exponerle al jefe inmediato la consulta respecto al salario este tiene la obligación de hablar con el gerente y este ultimo exponerlo al consejo a ver que se resuelve o si se lo merece esa persona.

La otra forma seria hablar directamente con el Gerente General y llevar le un carta de la petición del aumento de salario y con copia al consejo de administración entres estos dos se discutirá si la persona merece el aumento de salario.

Pregunta # 17

¿A que instancias recurre para tramitar permisos, incapacidades, licencias, etc.?

Objetivo

Conocer quien es la persona que se encarga de los permisos, licencias, incapacidades de la Asociación Cooperativa.

Resumen:

Todos los empleados coincidieron que para este tipo de trámites son con el Jefe inmediato.

Pregunta # 18

¿Cuál es el proceso a seguir para tramitar permisos, incapacidades, licencias, etc.?

Objetivo:

Determinar el proceso a seguir para tramitar permisos, incapacidades, licencias, etc.

Resumen:

Según el proceso que siguen los empleados de la Asociación Cooperativa es el siguiente:

Llenar un formulario que se llama Acción de Personal, este es firmado por el jefe inmediato, luego debe ser llevado al gerente General y de igual forma lo tiene que firmar ya con la firma de los dos esta autorizado el permiso o la incapacidad, y así es llevada al encargado de planillas que es el que tiene en su poder los expedientes

de los empleados. La única persona que solamente lleva una firma en la Acción de Personal es la Secretaria de la Gerencia, que el Jefe es el Gerente General y de el depende directamente.

Pregunta # 19

¿Considera Ud. que la estructura física de su lugar de trabajo es la adecuada para desempeñar su trabajo de una manera cómoda y segura? Si, No, ¿Por qué?

Objetivo

Verificar si según los empleados de la Asociación consideran que se encuentran en una estructura física adecuada para el desempeño de sus labores.

Resumen:

Según las respuestas de los empleados estos consideran que si se encuentran en un lugar con un buen espacio físico y se les proporcionan las herramientas necesarias para un buen desempeño y para un buen desarrollo de las actividades diarias.

Pregunta # 20

¿Considera ud. que existe una buena relación de trabajo entre los miembros de su unidad? Si, No, ¿Por qué?

Objetivo

Analizar si existe un buen ambiente entre los compañeros de trabajo.

Resumen:

Para todos los empleados de la Asociación existe un muy buen ambiente y una buena relación entre los compañeros de trabajo. Y a la vez un apoyo en equipo.

ANEXO 5.

Cuestionario para se contestado por los Miembros del Comité de Personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC de R.L.)

Objetivo: Conocer como se organiza y operativiza la función de recurso humanos el Comité de Personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC de R.L.)

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de preguntas abiertas y semi-abiertas, para las primeras contestar de forma clara y precisa, para las segundas seleccionar la opción que considere conveniente ampliando o aclarando el ítem seleccionado.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

- Unidad a la que pertenece:

- Nombre del puesto de trabajo:

- Cargo que

desempeña:_____

- Tiempo de trabajar :

* En la Asociación Cooperativa:

* En la Unidad Orgánica:

* En el Cargo que desempeña:

- Nivel de estudios:

* Bachillerato () Titulo

Obtenido_____

* Técnico () Titulo Obtenido_____

* Universitario:

Estudiante () Egresado () Graduado () Titulo Obtenido: _____

* Otros ()

Explique: _____

II. DATOS SOBRE LA FUNCION QUE DESARROLLA EL COMITÉ DE PERSONAL EN LA ASOCIACION COOPERATIVA.

1. ¿Cuál es el objetivo que persigue el Comité de Personal en la asociación cooperativa?

2. ¿Desde hace cuanto tiempo surgió el Comité de Personal y cuantas personas lo integran?

3. ¿Cómo están organizados dentro del comité?

4. ¿En el Organigrama vigente de ACACYC-PNC de R.L, ya se estableció en que posición esta el comité de Personal?

Si () No ()

Si su respuesta es no, explique:

5. Explique las relaciones jerárquicas que el establecen con las Autoridades Superiores

6. Explique las relaciones jerárquicas que establecen con los Mandos Medios

7. Explique las relaciones jerárquicas que establecen con el Personal Operativo

8. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza el Comité?

ANEXO 6.

Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

Cuestionario para se contestado por los Miembros del Comité de Personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC de R.L.)

Objetivo: Conocer la función que desarrolla el Comité de Personal en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC de R.L.)

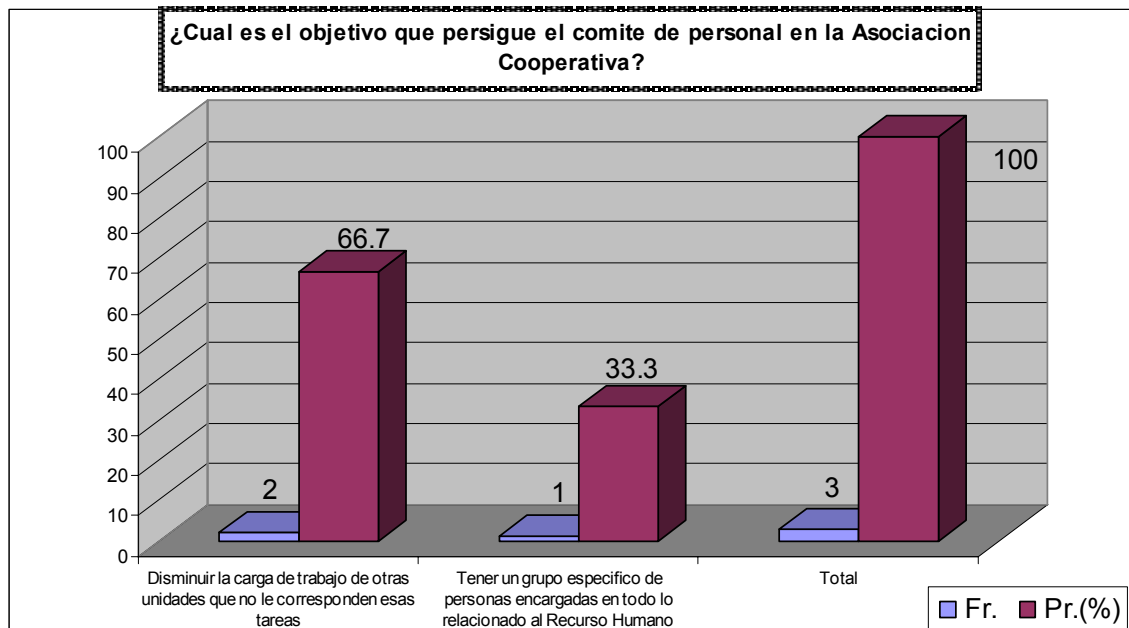
Pregunta # 1:

¿Cuál es el objetivo que persigue el comité de personal en la asociación cooperativa?

Objetivo: Conocer el objetivo que persigue el comité de personal en la Asociación cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Disminuir la carga de trabajo de otras unidades que no le corresponden esas tareas	2	66.7
Tener un grupo específico de personas encargadas en todo lo relacionado al Recurso Humano.	1	33.3
Total	3	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas que en su total son tres, un 66.66% contesto que el objetivo que persigue el comité de personal es disminuir la carga de trabajo de otras unidades que no le corresponden esas tareas, el 33.33% restante contesto que el objetivo es tener un grupo de personas encargadas de todo lo relacionado al recurso humano.

Interpretación:

De acuerdo al comité de personal de la Asociación Cooperativa, no existe un objetivo común establecido.

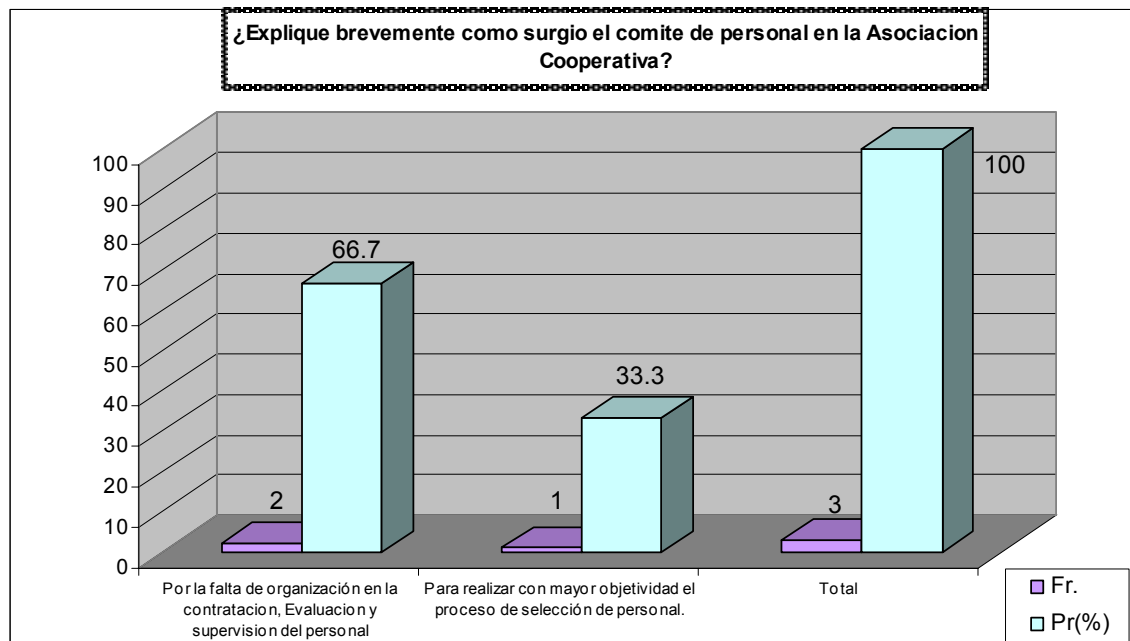
Pregunta # 2:

¿Explique brevemente como surgió el comité de personal en la asociación cooperativa?

Objetivo: Conocer como surgió el comité de personal en la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Por la falta de organización en la contratación, Evaluación y supervisión del personal.	2	66.7
Para realizar con mayor objetividad el proceso de selección de personal	1	33.3
Total	3	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las persona encuestadas que en su total son tres el 66.66% contesto que el comité de personal en la Asociación Cooperativa surgió por la falta de organización en la contratación, evaluación y supervisión del personal, el 33.33% contesto que surgió para realizar con mayor objetividad el proceso de selección de personal.

Interpretación:

De acuerdo al comité de personal de la Asociación Cooperativa, este surgió por la desorganización que existía en el momento de realizar la selección, contratación, evaluación y supervisión del personal, esto para poder unificar todo el proceso.

Pregunta #3

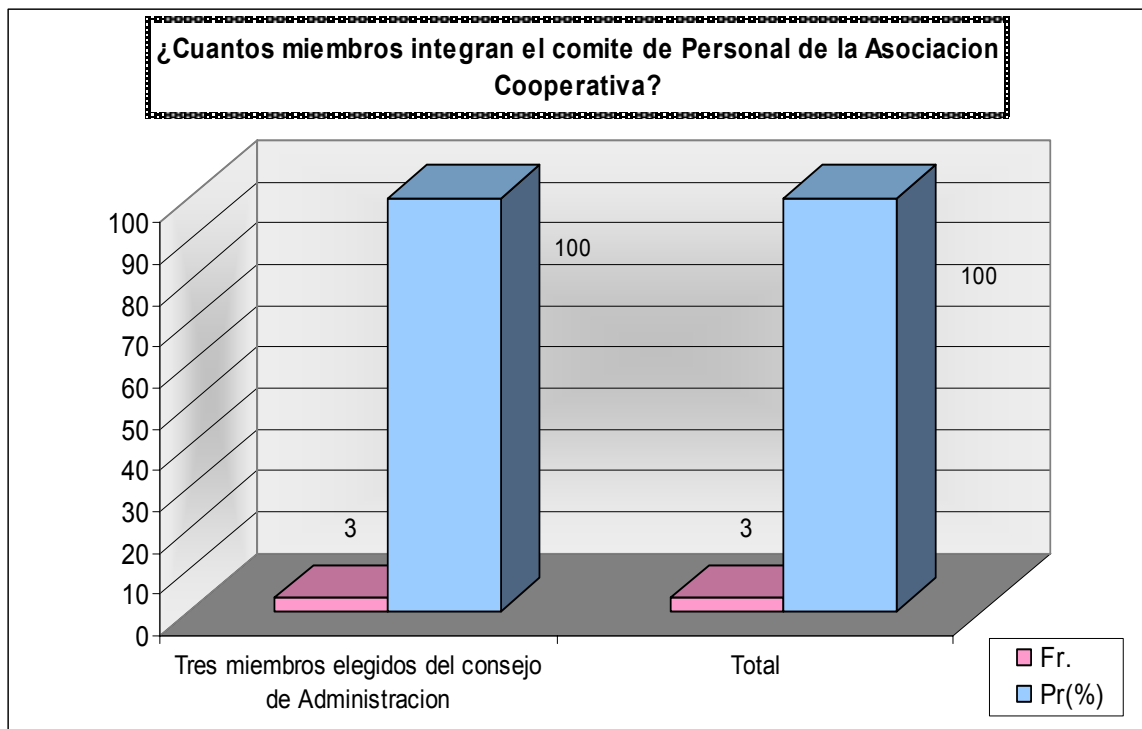
¿Cuántos miembros integran el comité de personal de la asociación cooperativa?

Objetivo:

Conocer cuantos miembros integran el comité de personal de la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Tres miembros	3	100
Total	3	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas respondieron que son tres las que integran el comité de Personal.

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas del comité de personal, de la Asociación Cooperativa el total de miembros es de 3.

Pregunta #4

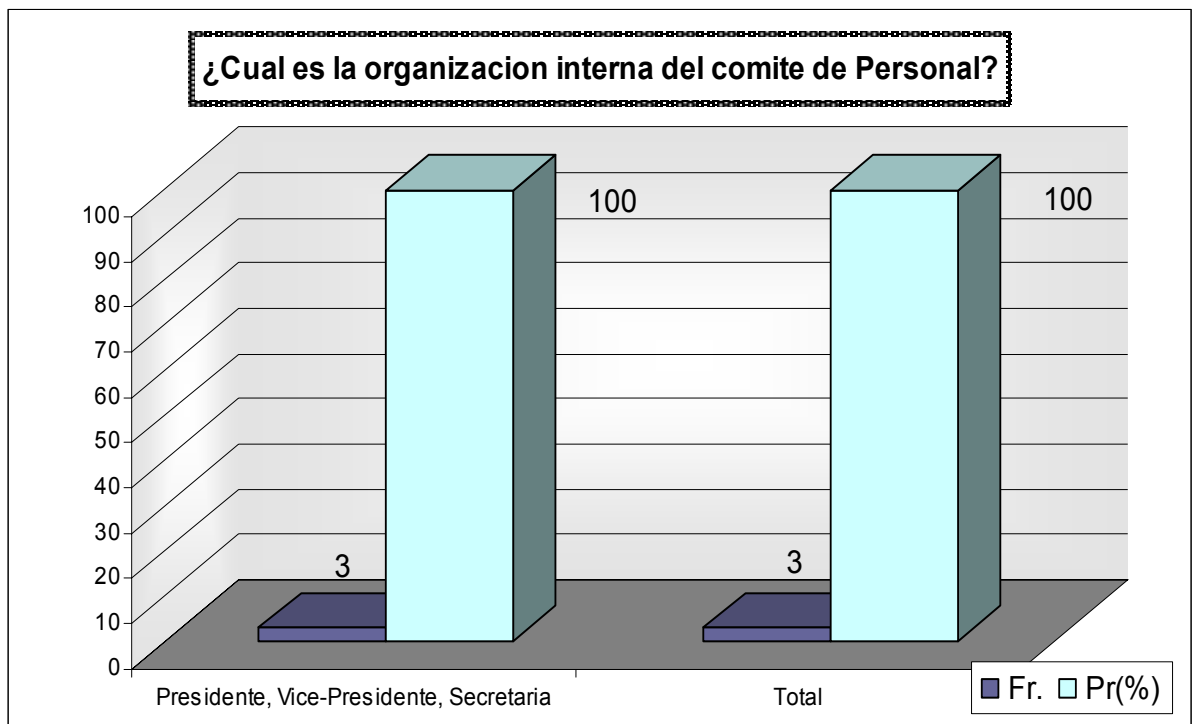
¿Cuál es la organización interna del comité de personal?

Objetivo:

Determinar cual es la organización interna del Comité de personal

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Presidente, Vice-presidente, Secretaria	3	100
Total	3	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas que en total son tres, el 100% contestó que la organización interna del comité de personal esta de la siguiente manera: Presidente, Vicepresidente y secretaria.

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas del Comité de personal, esta bien establecida la organización interna del mismo.

Pregunta #5

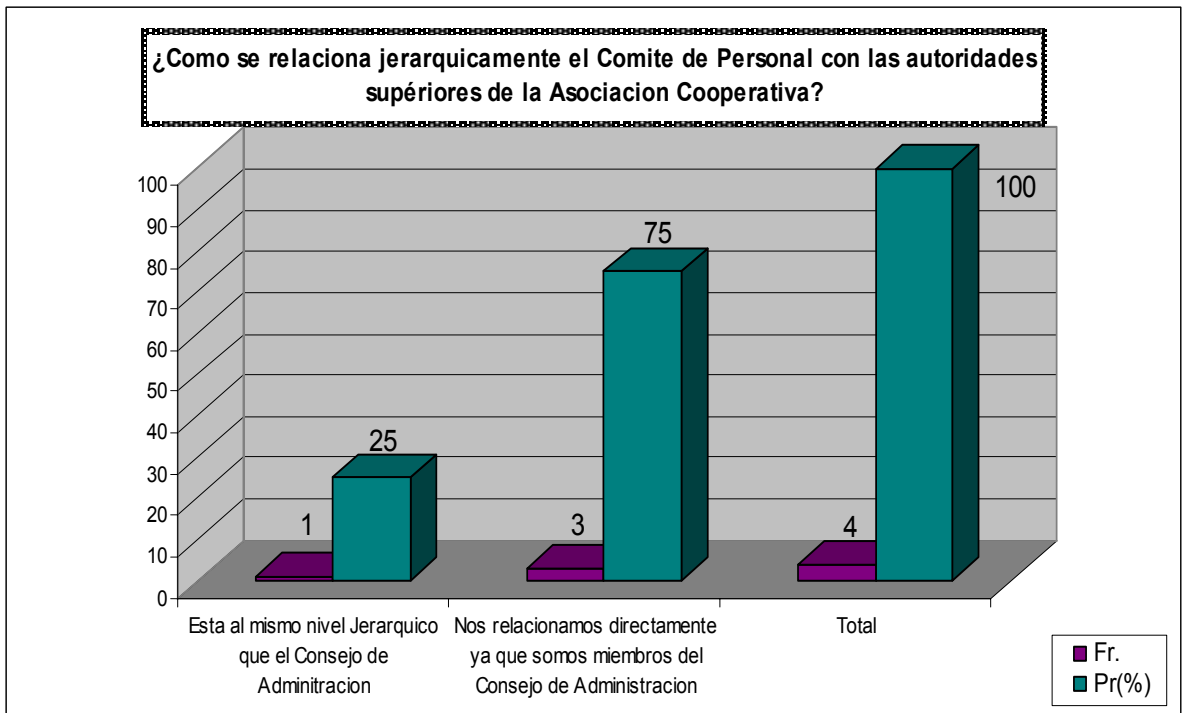
¿Cómo se relaciona jerárquicamente el comité de personal con las autoridades superiores de la asociación cooperativa?

Objetivo:

Establecer como se relaciona jerárquicamente el comité de personal con las autoridades superiores de la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Esta al mismo nivel jerárquico que el consejo de administración	1	20
Nos relacionamos directamente ya que todos los del comité somos miembros del consejo	3	80
Total	4	100

Grafico



Análisis:

Del 100% de los miembros del comité entrevistados el 25% de ellos dice que el comité esta al mismo nivel jerárquico del consejo de Administración, y el 75% de ellos opinan que se relacionan directamente ya que ellos son miembros del Consejo de Administración.

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas dadas por el comité de personal de la Asociación Cooperativa todos los miembros coinciden en que jerárquicamente estos están al mismo nivel que el consejo de administración y a la vez son miembros directos de este.

Pregunta #6

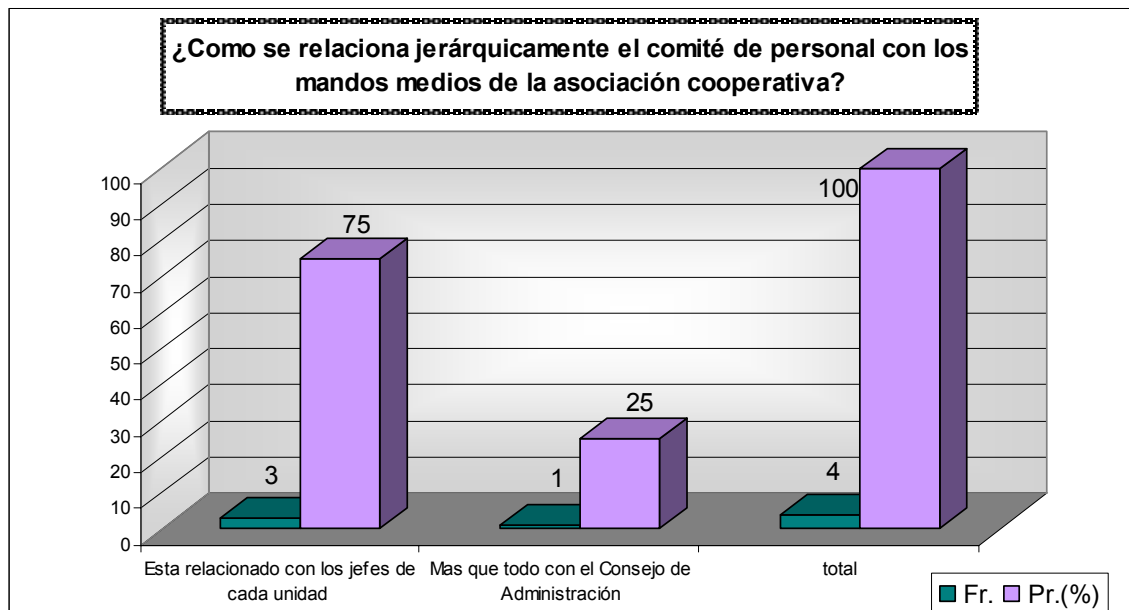
¿Como se relaciona jerárquicamente el comité de personal con los mandos medios de la asociación cooperativa?

Objetivo:

Conocer como se relaciona jerárquicamente el comité de personal con los mandos medios de la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Tenemos una reunión semanal con el Gerente General y los que tratamos en ella el se los da a conocer a los jefes de cada unidad	3	60
La comunicación que tenemos con los jefes de cada unidad es a través de documentos escritos	2	40
Total	5	100

Grafico



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas que en su total son tres, el 75% de ellos respondió que esta relacionado el 100% contestó que el comité de personal se relaciona jerárquicamente a nivel de mandos medios de la Asociación Cooperativa con los jefes de cada unidad.

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas obtenidas por el comité de personal de la Asociación Cooperativa ellos se relacionan jerárquicamente a nivel de mandos medios, con los jefes de cada unidad.

Pregunta #7

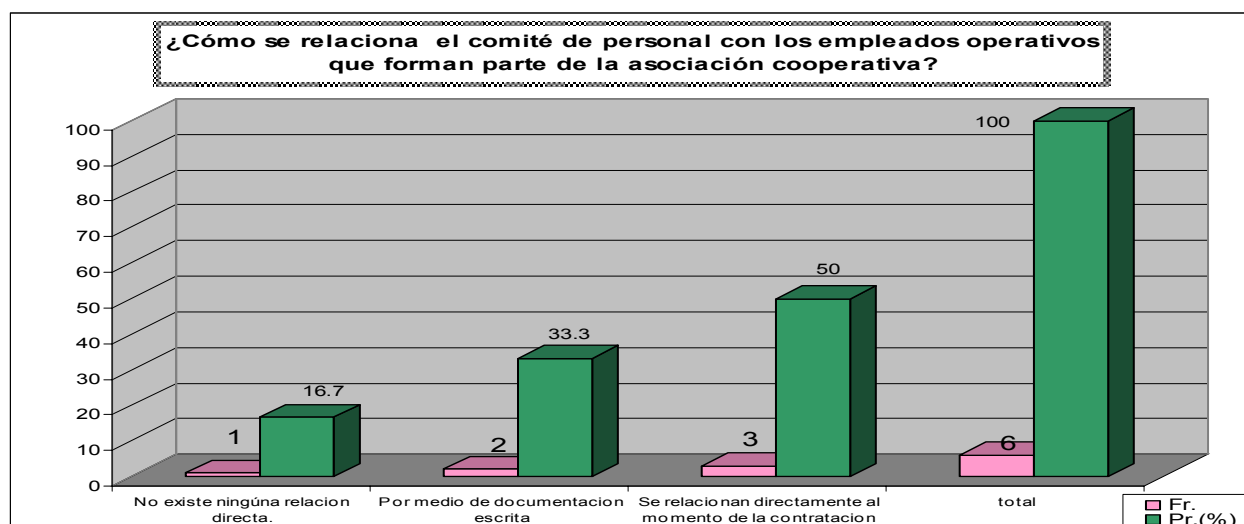
¿Cómo se relaciona el comité de personal con los empleados operativos que forman parte de la asociación cooperativa?

Objetivo:

Conocer como se relaciona el comité de personal con los empleados operativos que forman parte de la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
No existe ninguna relación directa.	1	16.7
Por medio de documentación escrita	2	33.3
Se relaciona directamente al momento de la contratación	3	50
Total	6	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas, en total son tres, el 66.66% contestó que no existe ningún medio para que el comité de personal de la Asociación Cooperativa se relacione con los empleados operativos, el 33.33% contestó que la relación existe por medio del Gerente General.

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas del comité de personal, se puede establecer que no existe un medio específico donde ellos puedan relacionarse con los empleados operativos, solamente al momento de la contratación.

Pregunta #8

¿En el organigrama vigente de ACACYC-PNC de R.L, ya se estableció en que posición jerárquica se ubica el comité de personal?

Si () No ()

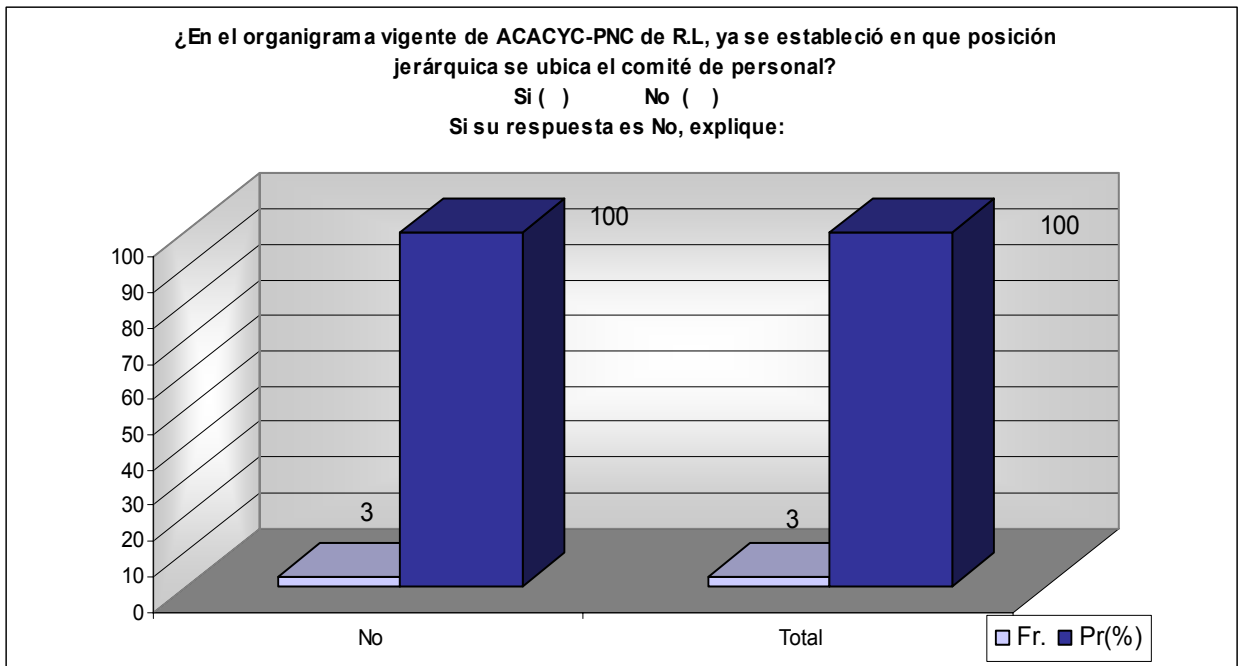
Si su respuesta es No, explique:

Objetivo:

Conocer si en el organigrama vigente de ACACYC-PNC DE R.L. Ya se estableció en que posición jerárquica se ubica el comité de personal.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr(%)
No	No se ha establecido la posición jerárquica en el organigrama actual	3	100
Total		3	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas que en su total son tres, el 100% contestó que no se ha establecido una posición jerárquica en el organigrama vigente de ACACYC-PNC DE R.L., para el comité de personal.

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas de comité de personal de la Asociación cooperativa, no existe posición jerárquica en el organigrama de ACACYC-PNC DE R.L.

Pregunta # 9

¿Cuál es la posición jerárquica que ocupa el comité de personal en el organigrama de la asociación cooperativa?

Como fue No respuesta anterior nadie contesto.

Pregunta #10

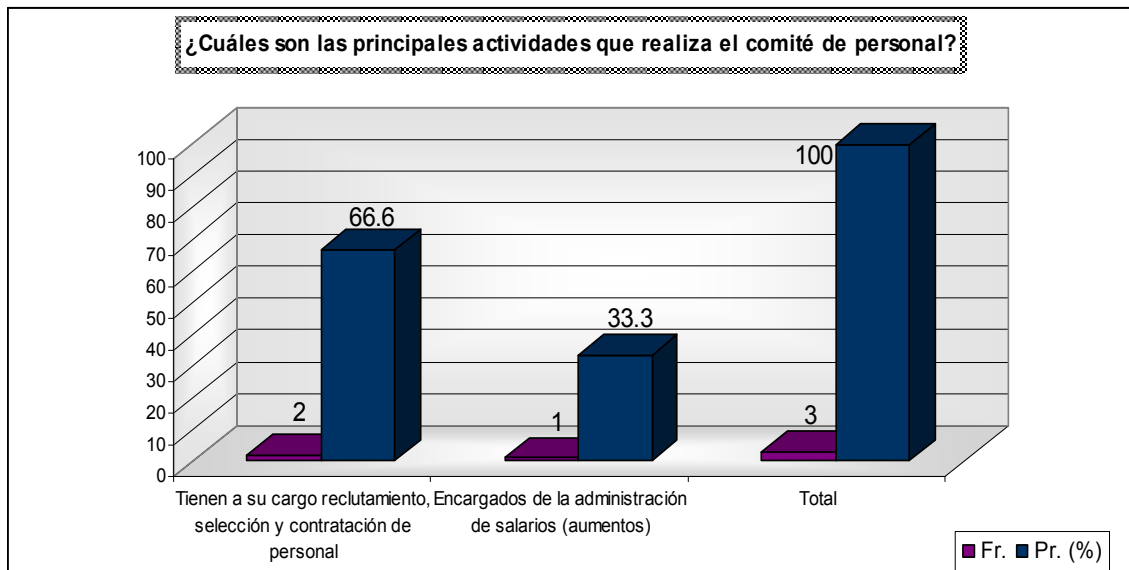
¿Cuáles son las principales actividades que realiza el comité de personal?

Objetivo:

Conocer las principales Actividades que realiza el comité de personal.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Tienen a su cargo reclutamiento, selección y contratación de personal	2	66.6
Encargados de la administración de salarios (aumentos)	1	33.3
Total	3	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas que es un total de tres, el 66.66 contestó que la principal actividad que realiza el comité de personal de la Asociación Cooperativa es la selección y contratación de personal, y el 33.33% contestó que era la evaluación de salarios (aumentos)

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas del comité de personal de la Asociación Cooperativa, las principales actividades que ellos llevan a cabo es la selección y contratación de personal, pero que la otra principal actividad es la evaluación de salarios (aumentos).

ANEXO 7.

Cuestionario dirigido a los Jefes de las Unidades Orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Plicia Nacional Civil de R.L. (ACACYC-PNC de R.L)

Objetivo: Conocer la manera en que se operativiza la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de R.L. (ACACYC DE R.L.-PNC).

Indicaciones: Favor contestar en forma precisa y concisa el presente instrumento de información el cual consta de preguntas abiertas; en las cuales marcar con una "X" en la opción(es) según sea el caso y preguntas abiertas donde solicitamos ser breve y lo mas claro posible. Le Agradecemos la oportunidad brindada y tiempo dedicado, ya que su ayuda es muy valiosa en nuestra investigación.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

- Unidad a la que pertenece:

- Nombre del puesto de trabajo:

- Cargo que desempeña: _____
- Tiempo de trabajar :
 - * En la Asociación Cooperativa: _____
 - * En la Unidad Orgánica: _____
 - * En el Cargo que desempeña: _____
- Nivel de estudios:
 - * Bachillerato () Titulo Obtenido _____
 - * Técnico () Titulo Obtenido _____
 - * Universitario:
Estudiante () Egresado () Graduado () Titulo Obtenido: _____
- * Otros () Explique: _____

II. DATOS RELACIONADOS CON LA OPERATIVIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA ASOCIACION COOPERATIVA.

1. ¿Cómo planea las necesidades de recursos humanos en su unidad orgánica?

2. ¿A que instancias dirige las necesidades de recursos humanos de su unidad orgánica?

3. ¿Cómo determina la utilización efectiva de recursos humanos en su unidad orgánica?

4. ¿De que manera organiza al personal de su unidad orgánica?

5. ¿Mencione los procedimientos de recursos humanos que se ejecutan en su unidad ?

6. ¿Cuál es la forma en que dirige al personal de su unidad orgánica ?

7. ¿Qué tipo de mecanismos aplica para el control del personal en su unidad orgánica?

ANEXO 8. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

Cuestionario dirigido a Jefes de las Unidades Orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de R.L. (ACACYC DE R.L.-PNC)

Objetivo:

Conocer la manera en que operativiza la función de administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de R.L. (ACACYC-PNC DE R.L.)

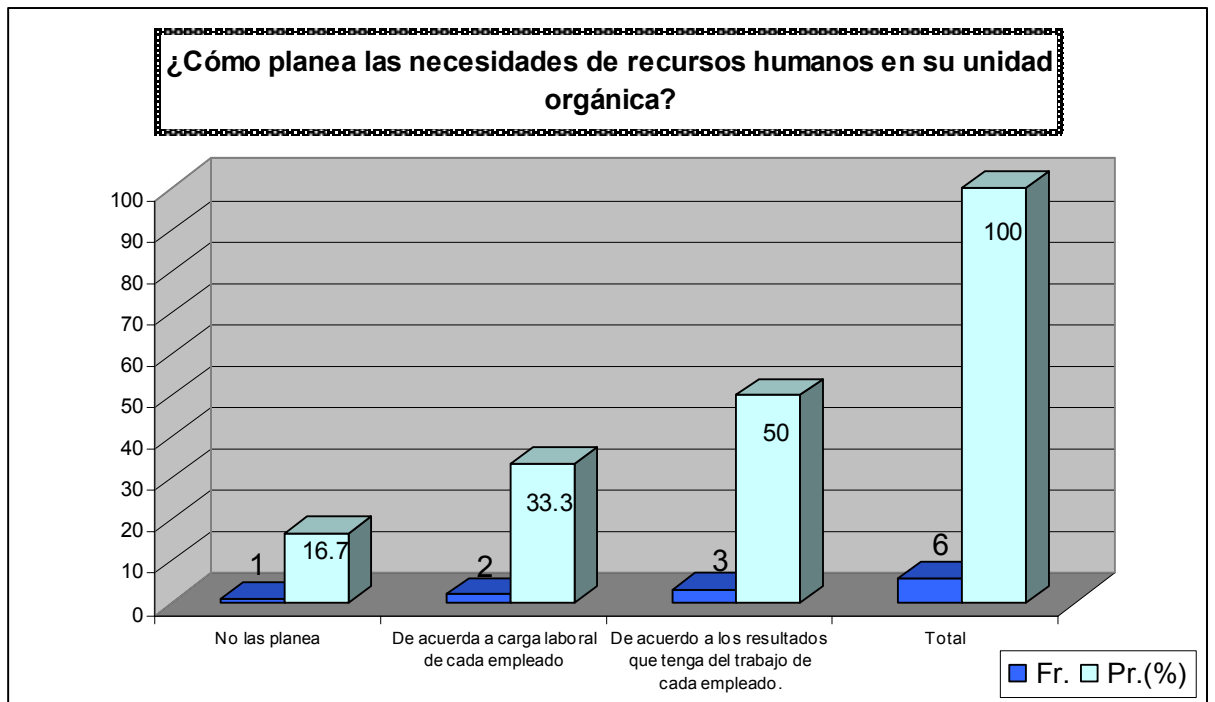
Pregunta #1

¿Cómo planea las necesidades de recursos humanos en su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer como se planea las necesidades de Recursos Humanos en cada unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
No las planea	1	16.7
De acuerdo a carga laboral de cada empleado	2	33.3
De acuerdo a los resultados que tenga del trabajo de cada empleado.	3	50
Total	6	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas las cuales son seis, el 50% contestó que planea las necesidades de recursos humanos de acuerdo a los resultados que tenga del trabajo de cada empleado; el 33.3% de acuerdo a la carga que observa de cada empleado y 16.6% manifiesta que no planea.

Interpretación:

Según lo que manifiestan los jefes de las unidades no planean las necesidades de Recursos Humanos o lo hacen de acuerdo a la observación del trabajo de sus necesidades.

Pregunta #2

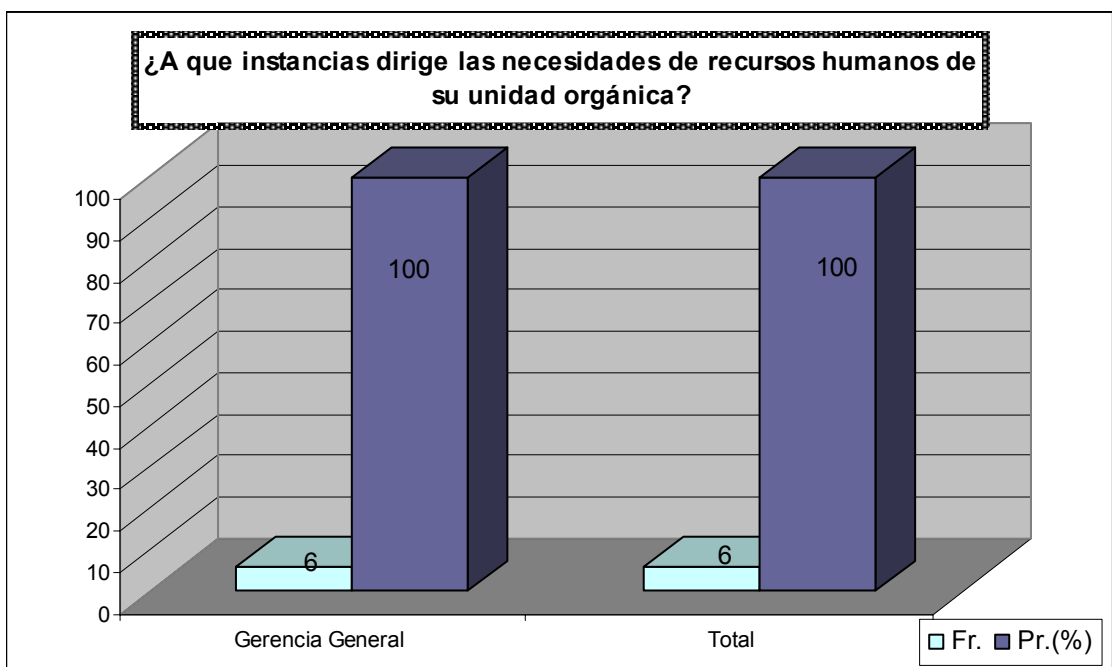
¿A que instancias dirige las necesidades de recursos humanos de su unidad orgánica?

Objetivo:

Conocer a que instancias dirigen las necesidades de recursos humanos.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Gerencia General	6	100
Total	6	100

Grafico



Análisis:

El 100% de los encuestados manifiestan que dirigen sus necesidades de recursos humanos a la gerencia general.

Interpretación:

Que todos los jefes de las unidades orgánicas dirigen las necesidades de Recursos Humanos a la Gerencia General.

Pregunta #3

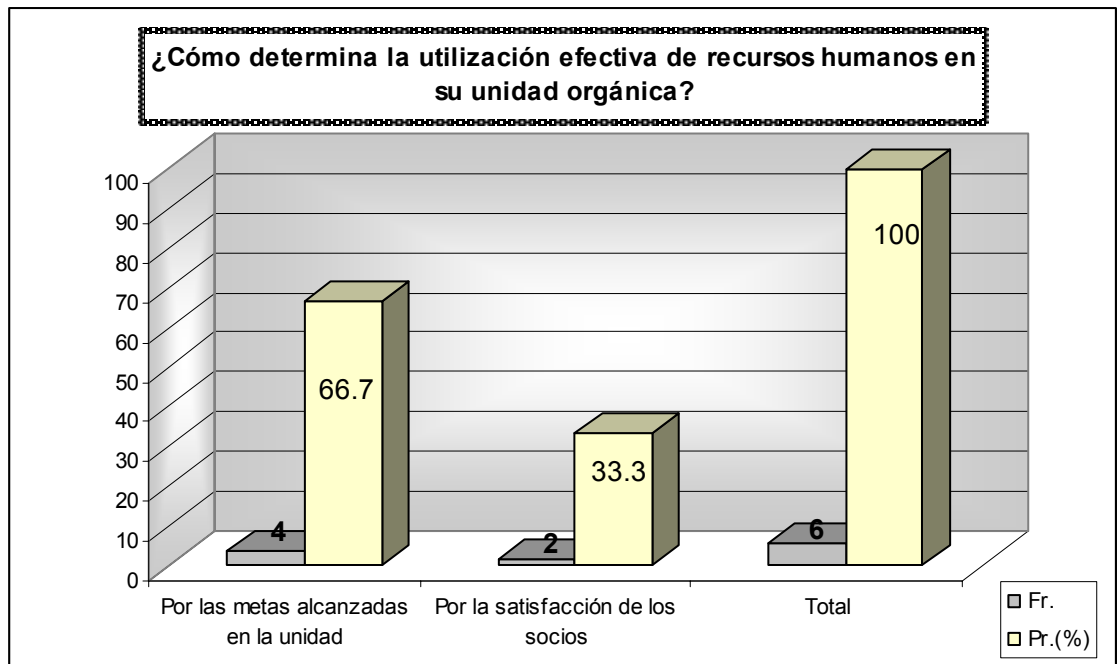
¿Cómo determina la utilización efectiva de recursos humanos en su unidad orgánica?

Objetivo:

Conocer como determina la utilización efectiva de Recursos Humanos en la unidad Orgánica

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Por las metas alcanzadas en la unidad	4	66.7
Por la satisfacción de los socios	2	33.3
Total	6	100

Grafica



Análisis:

Del 100% de los encuestados de los cuales son 6 el 66.7% determina la utilización efectiva de unidad y el 33.33% lo determinara por la satisfacción de los socios

Interpretación:

Que la mayoría de jefes de las unidades orgánicas determinan la utilización efectiva de recursos humanos por las metas alcanzadas en su unidad.

Pregunta #4

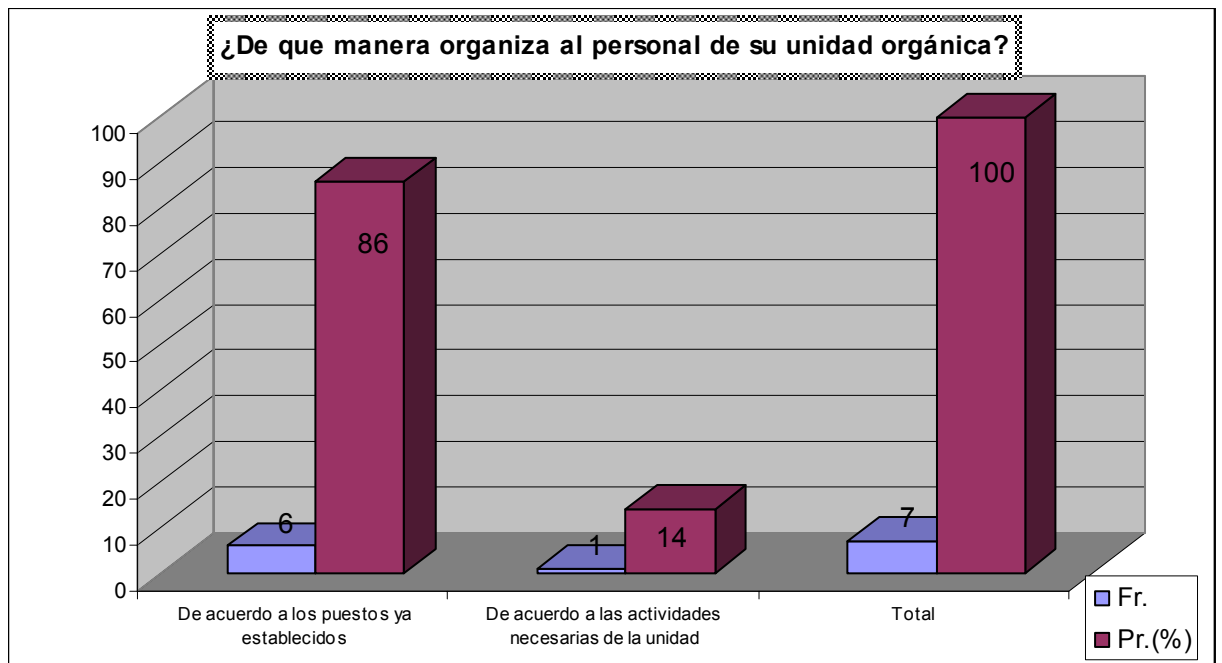
¿De que manera organiza al personal de su unidad orgánica?

Objetivo:

Determinar de qué manera se organiza al personal de las unidades orgánicas

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
De acuerdo a los puestos ya establecidos	6	86
De acuerdo a las actividades necesarias de la unidad	1	14
Total	7	100

Grafico



Análisis:

Del 100% de los encuestados de los cuales son 6, el 83.3% organiza al personal de acuerdo a los puestos ya establecidos y el 16.7% los organiza de acuerdo a las actividades necesarias de la unidad.

Interpretación:

Que la mayoría de los jefes de las unidades orgánicas se adaptan a la organización de los puestos ya establecidos.

Pregunta #5

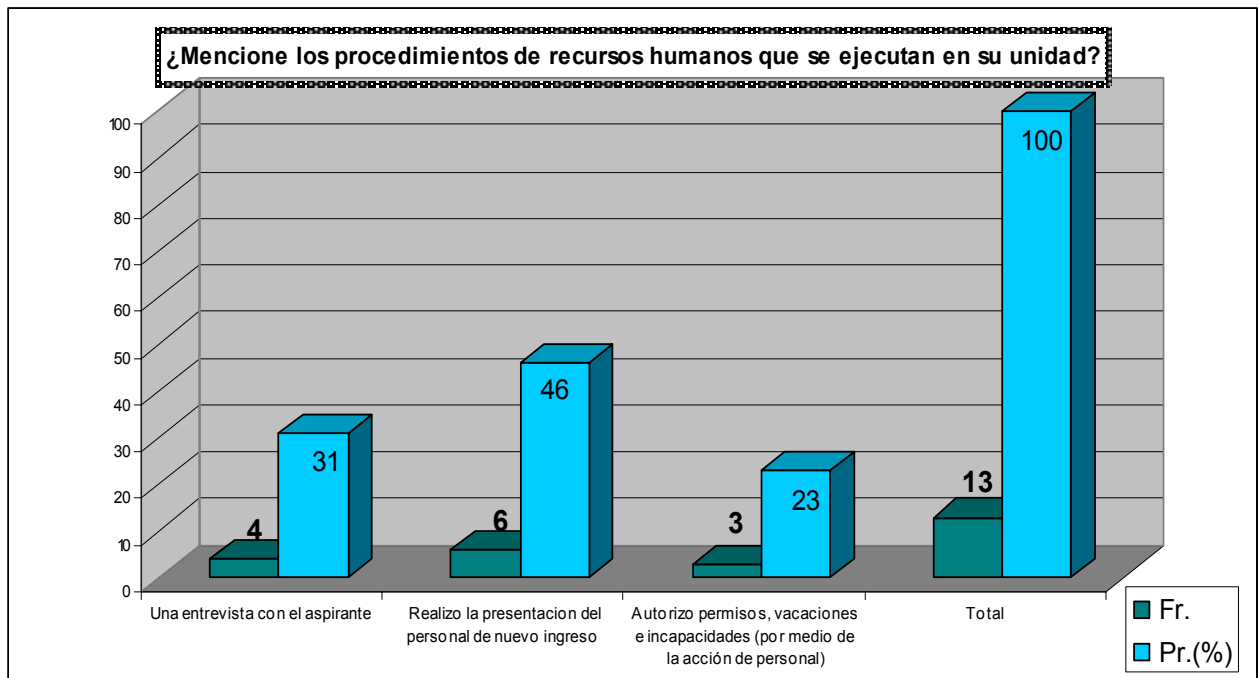
¿Mencione los procedimientos de recursos humanos que se ejecutan en su unidad?

Objetivo:

Conocer que procedimientos de recursos humanos se ejecutan en la Unidad.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Una entrevista con el aspirante	4	31
Realizo la presentación del personal de nuevo ingreso	6	46
Autorizo permisos, vacaciones e incapacidades (por medio de la acción de personal)	3	23
Total	13	100

Grafico



Análisis:

Del 100% de los encuestados equivalentes a 6, todos coincidieron con el mismo proceso, de hacer una solicitud al Gerente General y este a la vez la expone al consejo de Administración y a la vez al comité de Personal.

Interpretación:

Todos los encuestados tienen claramente cual es el procedimiento a seguir según lo que se les informo relacionados con el recurso humano.

Pregunta #6

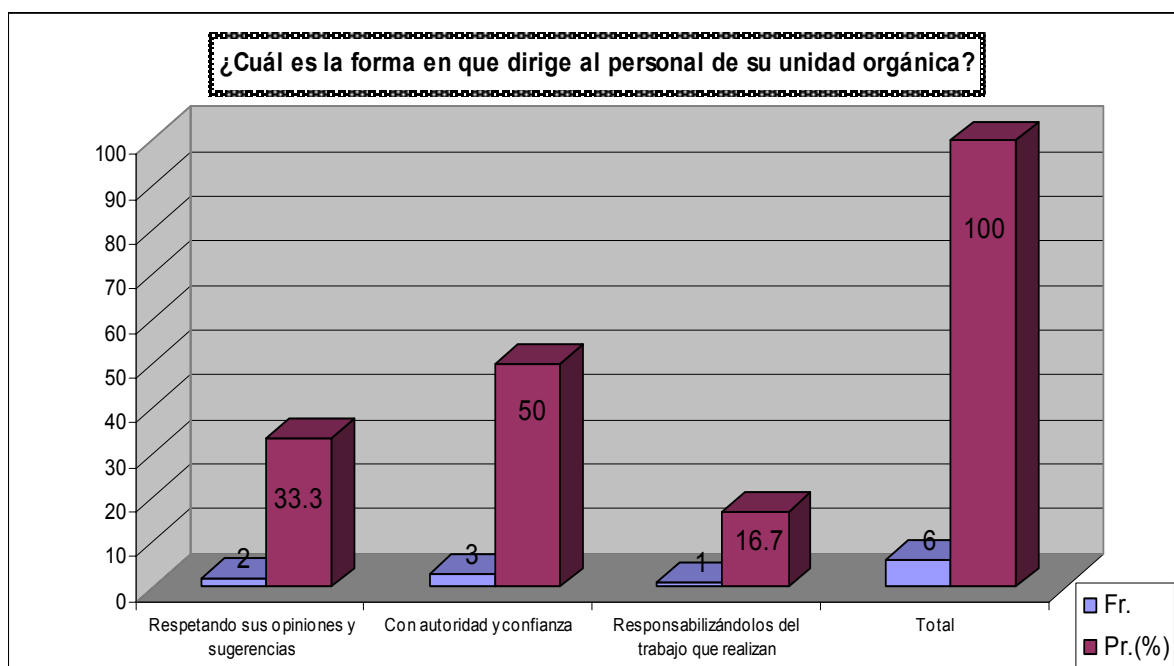
¿Cuál es la forma en que dirige al personal de su unidad orgánica?

Objetivo:

Determinar la forma en que se dirige al personal de la unidad.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Respetando sus opiniones y sugerencias	2	33.3
Con autoridad y confianza	3	50
Responsabilizándolos del trabajo que realizan	1	16.7
Total	6	100

Grafico



Análisis:

Del 100% de los encuestados de los cuales son 33.3% manifiesta que los dirige al personal respetando sus opiniones y sugerencias, el 50% de los encuestados

respondió que dirige con autoridad y confianza y el 16.7% que dirige con responsabilizando del trabajo que realizan

Interpretación:

Los jefes de las unidades orgánicas dirigen al personal de su unidad con autoridad, respeto y confianza.

Pregunta #7

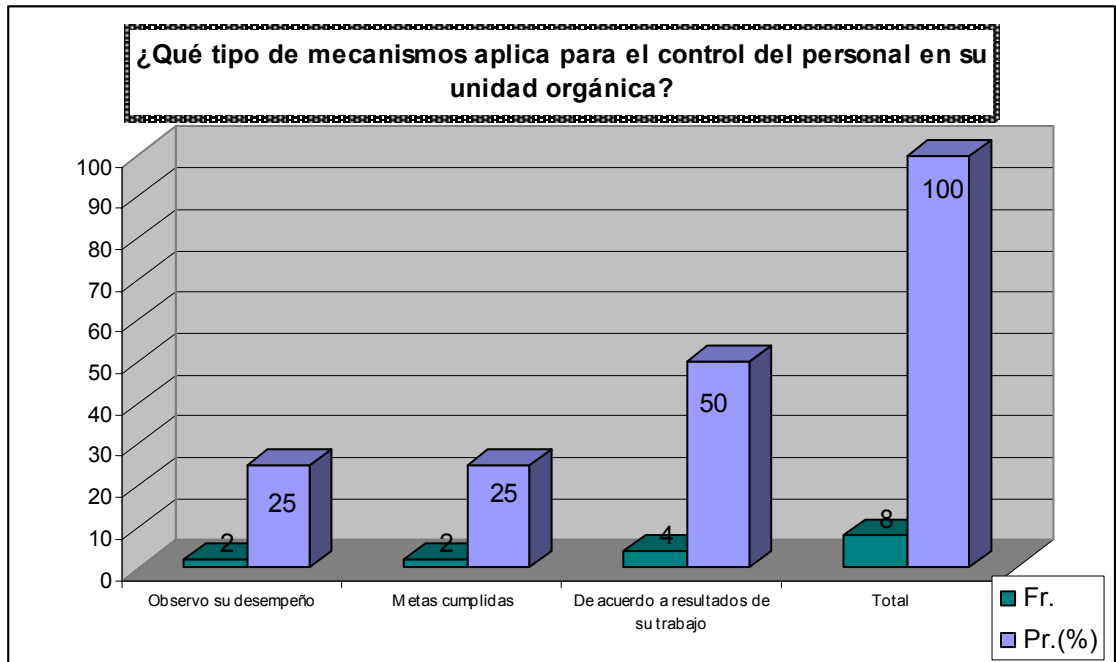
¿Qué tipo de mecanismos aplica para el control del personal en su unidad orgánica?

Objetivo:

Conocer cuales son los mecanismos que se aplican para el control del personal en cada unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr.(%)
Observo su desempeño	2	25
Metas cumplidas	2	25
De acuerdo a resultados de su trabajo	4	50
Total	8	100

Grafico



Análisis:

Del 100% de los encuestados las respuestas se dividieron en tres: el primer 25% que miden la observación del desempeño, el otro 25% de los encuestados dice que de acuerdo a metas cumplidas y finalmente el 50% dice que de acuerdo a resultados del trabajo.

Interpretación:

Los jefes de las Unidades Orgánicas no tienen establecidos y unificados los parámetros de medición para el personal de cada unidad.