

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



**DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE  
APROVISIONAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y TRANSPORTE DE EMPRESARIOS  
DE MICROBUSES NUEVA APOPA, ACOTNA DE R. L., DE LA CIUDAD DE APOPA,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**MELVIN ERNESTO BARRAZA DÍAZ**

**JORGE AMILCAR MEJÍA ESCOBAR**

**LILIANA DE LOS ÁNGELES MOLINA SELVA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE DE 2004**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTRO AMÉRICA**



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

**<http://virtual.ues.edu.sv/>**

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.

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 : Lic. Alfonso López Ortiz

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Octubre de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, porque me dio la vida y me ha brindado la fortaleza necesaria para lograr alcanzar los objetivos y metas trazadas, a mis padres (Ana y José), mis hermanas (Sandra y Lilibana) y demás familiares, que me han apoyado y orientado en cada momento de mi vida para lograr ser una persona mejor cada día; A mis Amigos del Alma con los que se inició este proyecto y los que se unieron a él, quiero decirles que forman parte de mi familia y que se les está eternamente agradecido por el apoyo brindado.*

*Melvin Barraza Díaz*

*A Dios, todopoderoso por haberme dado perseverancia, salud y voluntad para culminar mi carrera profesional, a mis padres (Tomasa y Antonio), mis abuelos (Joaquín y Cleotilde) y hermano (David), que sin su esfuerzo no hubiera sido posible este logro; a mi amiga y futura esposa (Carmen) por su apoyo en el desarrollo de mis estudios; al resto de mi familia, compañeros y amigos; y a todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron al logro de este objetivo.*

*Amílcar Mejía Escobar*

*Doy gracias a Dios y a María Auxiliadora por permitirme alcanzar este objetivo. Agradezco grandemente a mis padres, Marcelino y Sonia por su apoyo moral y económico. A mis hermanas, Karen y Flor por su paciencia. A mis compañeros por su comprensión. A mis familiares y amigos que estuvieron pendientes en todo momento, y a todos aquellos que de forma desinteresada aportaron y facilitaron ésta investigación.*

*Lilibana Molina Selva*

### *Agradecimientos especiales a:*

*Nuestro Docente Director Lic. Alfonso López Ortiz; al personal de la Biblioteca de la Universidad de El Salvador; así como a la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L.*

# ÍNDICE

	<b>Pág. #</b>
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE, ACOTNA DE R. L. Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b>	
A. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE	
1. BREVE HISTORIA	1
2. CLASES DE COOPERATIVAS	2
3. LEGISLACIÓN APLICABLE A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE	4
B. ASPECTOS GENERALES DE ACOTNA DE R. L.	
1. ANTECEDENTES	9
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
3. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL	14
C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14

a.	ANTECEDENTES	14
b.	DEFINICIÓN	16
c.	IMPORTANCIA	16
d.	OBJETIVOS	18
e.	PRINCIPIOS	19
f.	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	19
2.	HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
a.	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	21
1)	Concepto	21
2)	Importancia	22
3)	Fuentes y medios de reclutamiento	22
4)	Proceso de reclutamiento	24
b.	SELECCIÓN DE PERSONAL	25
1)	Concepto	25
2)	Importancia	26
3)	Políticas	26
4)	Proceso de selección	27

c.	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	28
1)	Concepto	28
2)	Importancia	28
3)	Tipos de contratación	29
d.	INDUCCIÓN DEL PERSONAL	29
1)	Concepto	29
2)	Importancia	30
3)	Tipos de inducción	30
4)	Registro	31
e.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	32
1)	Capacitación	32
a)	Concepto	32
b)	Importancia	33
c)	Tipos de capacitación	33
2)	Desarrollo del personal	34
a)	Concepto	34
b)	Importancia	35
c)	Tipos de desarrollo	35
d)	Proceso de desarrollo	36
f.	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	37
1)	Concepto	38
2)	Importancia	38

g.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	39
1)	Concepto	39
2)	Importancia	39
3)	Métodos	40
h.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	41
1)	Concepto	41
2)	Importancia	42
3)	Proceso de análisis	42
i.	SISTEMA DE COMPENSACIONES	43
1)	Concepto	44
2)	Importancia	44
3)	Salarios	45
4)	Criterios para asignar salarios	45
5)	Beneficios y servicios sociales	46
j.	REGISTRO DEL PERSONAL	47
1)	Inventario de recursos humanos	47
2)	Rotación del personal	47
3)	El ausentismo	48
4)	Expediente del personal	49

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOTNA DE R. L.**

<b>A.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	52
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	53
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	54
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	54
7.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	56
<b>B.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOTNA DE R. L.</b>	
1.	HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
a.	RECLUTAMIENTO	58
b.	SELECCIÓN	59
c.	CONTRATACIÓN	60
d.	INDUCCIÓN	61
e.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	62



f.	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	64
g.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	64
h.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	65
i.	SISTEMA DE COMPENSACIONES	66
j.	REGISTRO DEL PERSONAL	67
k.	POLÍTICAS DE PERSONAL	67
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1.	CONCLUSIONES	68
2.	RECOMENDACIONES	71

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y TRANSPORTE DE EMPRESARIOS DE MICROBUSES NUEVA APOPA, ACOTNA DE R. L., DE LA CIUDAD DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A.	IMPORTANCIA	74
B.	OBJETIVOS	75
C.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	76
D.	CONSIDERACIONES GENERALES	
1.	GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	77
a.	OBJETIVO	77
b.	NATURALEZA	77

c.	UBICACIÓN	77
d.	PERSONAL	78
2.	REQUISITOS Y CONDICIONES	78
E.	DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS	
1.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	79
2.	PROCESO DE SELECCIÓN	84
3.	PROCESO DE CONTRATACIÓN	90
4.	MANUAL DE INDUCCIÓN	93
5.	PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	111
6.	TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN	113
7.	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	114
8.	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	125
9.	SISTEMA DE COMPENSACIONES	131
10.	BASES DE DATOS DEL PERSONAL	138
11.	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	141
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	142
	BIBLIOGRAFÍA	147

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE ACOTNA DE R. L.

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO  
DE ACOTNA DE R. L.

ANEXO 3. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS

ANEXO 4. REQUISICIÓN DEL PERSONAL

ANEXO 5. SOLICITUD DE EMPLEO

ANEXO 6. FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

ANEXO 7. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

ANEXO 8. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ANEXO 9. BASE DE DATOS DEL PERSONAL

ANEXO 10. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

## RESUMEN

EL papel que juegan las Cooperativas en el desarrollo económico y social de nuestro país es de vital importancia, ya que la diversificación de los trabajos que éstas generan, brinda la oportunidad de mejorar la calidad de vida de sus empleados; pero la competitividad que se ha generado en los diferentes sectores que ésta se desenvuelve hace necesario que cuenten con recurso humano eficiente que permita el desarrollo y crecimiento de cada Cooperativa.

Para el caso, ACOTNA DE R. L., es considerada una de las principales Cooperativas de Transporte público dentro del municipio de Apopa; lo que motivó a proponer el Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración del Recurso Humano para la Cooperativa antes mencionada, de tal forma que contribuya a mejorar el desempeño y desarrollo de su personal, así como la toma oportuna y adecuada de decisiones referente al recursos humano.

Para realizar la investigación fue necesaria la colaboración de la Asociación Cooperativa; para determinar las necesidades existentes en cuanto a la administración del recurso humano, se utilizó el cuestionario en combinación con entrevistas y la observación directa, lo que permitió desarrollar la tabulación e interpretación de los datos que evidenciaran la problemática en la función de administración del recurso humano, logrando establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### Conclusiones:

- No existe una unidad de recurso humano dentro de la estructura organizativa de ACOTNA de R. L.
- ACOTNA de R. L., no aplica un proceso de reclutamiento y selección del personal establecido.
- No cuentan con un sistema de compensaciones en el que se establezcan salarios, beneficios y servicios sociales de manera justa e igual para todos los empleados.
- La Cooperativa no posee un manual de análisis y descripción de puestos que le permita informar efectivamente las funciones de cada puesto a sus empleados.

#### Recomendaciones:

- Se debe de crear una unidad de recursos humanos ubicándola dentro de la estructura organizativa de ACOTNA de R. L., que permita administrar efectivamente las funciones que al personal se refieren, aplicando las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos planteadas en el capítulo III del presente trabajo, una vez creada la unidad de recursos humanos.
- Aplicar un proceso de reclutamiento y selección único para toda persona interesada en ingresar a laborar en ACOTNA de R. L., de tal forma que se garantice desde un inicio el cumplimiento de los requisitos planteados en el perfil del puesto.
- Debe establecer un sistema de compensaciones justo con base a la legislación laboral para que contribuya a incentivar el desempeño de los empleados y que a la vez esté acorde al puesto y capacidad económica de la Cooperativa.

- Diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Puestos en el que se establezcan las funciones que conforman cada uno de éstos, para que contribuya al desempeño de los empleados.

Con base a lo anterior se diseñaron las herramientas técnicas administrativas necesarias para la administración efectiva del recurso humano de ACOTNA de R. L.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es uno de los elementos primordiales de cada organización, debido a que contribuye al crecimiento de toda empresa, es por eso que hoy en día, se enfocan grandes esfuerzos para que el personal realice sus funciones con el mayor empeño posible, brindándole los incentivos que garanticen la identificación de éstos con la organización. Por lo que es necesario utilizar herramientas técnicas que permitan realizar eficientemente la función de administración del recurso humano y todos aquellos factores que afectan al personal, dentro de los que se encuentran: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, sistema de compensaciones, motivación, evaluación del desempeño. Los que deben ser tratados con anticipación y solucionados a la mayor brevedad posible para facilitar el alcance de los objetivos tanto individuales como organización.

En el primer capítulo se presentan las generalidades de las cooperativas de transporte y en específico de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, (ACOTNA de R. L.). Además, una descripción de todos los términos teóricos sobre la función de administración de recursos humanos, de los cuales se hará referencia durante la investigación, de tal forma que permita comprender más fácilmente el contenido del diagnóstico y la propuesta.

En el segundo capítulo se describe la metodología utilizada para la investigación de campo, con lo cual se determinó un diagnóstico de la situación actual de ACOTNA de R. L., en cuanto a la función de administración de recursos

humanos, permitiendo concluir y recomendar con base a los resultados obtenidos de la investigación.

En el tercer capítulo se muestra el diseño de herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos de ACOTNA de R. L., establecidas según los resultados de la investigación, dichas herramientas contienen los respectivos procesos, manuales y documentación a utilizar para garantizar la administración eficiente de la misma; a su vez, se establece un plan de implementación en el que se detallan las actividades y períodos en el cual se pondrá en marcha la propuesta, finalizando con la bibliografía consultada y los anexos necesarios para complementar el estudio.



## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE, ACOTNA DE R. L. Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

#### A. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE

##### 1. BREVE HISTORIA<sup>1</sup>

Las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento de los Empresarios del Transporte Colectivo surgieron debido a la necesidad que tienen estos transportistas de adquirir repuestos, accesorios y demás equipo para reparar y dar un mantenimiento adecuado a las unidades con que prestan el servicio.

Los altos costos en que se incurre al momento de adquirir los diferentes tipos de repuestos y accesorios que se necesitan para mantener las unidades en buen estado, obligó a los propietarios individuales de buses, microbuses y pick-ups a unirse y asociarse en cooperativas, con el fin de lograr, a través de ellas, adquirir estos artículos a precios muchísimo mas bajos que los ofrecidos por los negocios dedicados a la distribución de repuestos automotrices.

Con esta medida, los empresarios individuales dedicados al transporte colectivo lograron no sólo reducir sus costos de mantenimiento si no también ofrecer un mejor servicio a los miles de usuarios, sin incrementar el costo del servicio. Además, se han

---

<sup>1</sup> Martel Mina, Mauricio Anibal y Otros. "Propuesta de un Sistema Contable y de Una Guía...".Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. Abril de 2001. Pág. 41

ahorrado las molestias y el tiempo que se necesita para buscar los repuestos adecuados a los precios más favorables, ya que éstas cooperativas se encargan de adquirirlos para proporcionárselos a sus asociados.

Actualmente, el crecimiento poblacional y la proliferación de nuevas colonias y urbanizaciones en las principales ciudades del país han hecho que el transporte colectivo se constituya en un servicio de primera necesidad, contribuyendo en gran manera al desarrollo económico y social de la nación. Este crecimiento ha propiciado la creación de empresas dedicadas al transporte colectivo y de pasajeros, como una respuesta inmediata para satisfacer la demanda creciente de los usuarios. A su vez las empresas de transporte demandan mayores cantidades de repuestos y accesorios para dar mantenimiento a sus unidades. En éste contexto, el éxito de las Asociaciones Cooperativas de Aprovechamiento de los Empresarios del Transporte Colectivo está asegurado, ya que no se percibe por el momento una mejor alternativa a la que tales entidades les ofrecen a sus asociados.

## 2. CLASES DE COOPERATIVAS

El desarrollo de las cooperativas ha permitido que éstas se diversifiquen en cada sector económico social del país, las cuales actualmente, de acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas, se clasifican de la siguiente manera:

- Cooperativas de Producción
- Cooperativas de Servicios
- Cooperativas de Viviendas

De éstos tres grupos de cooperativas, el objeto de nuestro estudio se encuentra dentro de las cooperativas de servicios que describimos a continuación.

Cooperativas de Servicio, “son aquellas que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.”<sup>2</sup>

En las Cooperativas de Servicios se agrupan las siguientes:

- De Transporte
- Ahorro y Crédito
- De Consumo
- De Educación
- Comercialización
- Otros

Entre las mencionadas nos interesa la Cooperativa de Transporte, ya que sobre una de ellas versa el presente trabajo de investigación.

Las Cooperativas de Transporte “Son aquellas que se constituyen para prestar servicios de transporte colectivo de pasajeros o de carga por vía terrestre, acuática o aérea”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador. Art. 11. Decreto Legislativo No. 339 de 6 de mayo de 1986.

<sup>3</sup> Reglamento de La Ley General de Asociaciones Cooperativas . Art. 106. Decreto Ejecutivo No. 62 de 20 de agosto de 1986.

Las Asociaciones Cooperativas de este tipo podrán constituirse por:<sup>4</sup>

- Usuarios del Servicio
- Los Propios Trabajadores que Intervienen en la Prestación del Servicio
- Propietarios del Medio de Transporte; pero en este caso deberán transferir las unidades a favor de la Cooperativa.

### 3. LEGISLACIÓN APLICABLE A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE.

La actividad del cooperativismo en El Salvador se encuentra regulada por un conjunto de leyes dispersas, de tal forma que encontramos las siguientes leyes aplicables al sector cooperativo de transporte:

#### **Constitución de la república.**

La constitución de 1962 en su artículo No 145, estableció como obligación del Estado el fomentar y proteger a las Asociaciones Cooperativas de tipo económico, cuyo propósito fuera incrementar la riqueza nacional, haciendo un mejor uso de los recursos naturales y humanos, y al mismo tiempo, que propiciaran una justa distribución de los beneficios que se obtuvieren.

Este artículo y el No. 160 de dicha Constitución, fueron los que dieron lugar a la creación de las leyes que actualmente regulan a las Asociaciones Cooperativas. Este mandato constitucional está ratificado en la vigente Constitución de la Republica de

---

<sup>4</sup> Ídem Pág. 3 (nota al pie No. 3) Art. 108.

1983, en los artículos No. 113 y 114. Este último artículo se refiere específicamente al deber del Estado de proteger y fomentar a las Asociaciones Cooperativas, el cual literalmente dice: “El Estado protegerá las Asociaciones Cooperativas facilitando su organización y financiamiento”.

### **Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.**

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), fué constituido con el objeto de coordinar y dirigir la actividad cooperativa del país, como un ente de dependencia estatal, entre sus atribuciones se encuentran:

La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; iniciar, promover coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo, conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas.

### **Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.**

El presente Reglamento tiene por objeto establecer la estructura y regular el funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Por otra parte en este reglamento existe un capítulo que habla acerca del fomento y asistencia técnica, específicamente en el artículo 16 en el cual menciona las siguientes atribuciones que tendrán el Departamento de Fomento y Asistencia Técnica.

Fomentar, por todos los medios posibles la formación de asociaciones cooperativas, prestar asistencia técnica adecuada para la organización y administración

de las asociaciones cooperativas, las demás atribuciones que para su mejor funcionamiento le asigne el presidente del instituto. Y así podemos seguir mencionando los literales siguientes y observaríamos que, para que las cooperativas cuenten con estos servicios serán ellas las que tendrán que costearse los gastos de seminario, asesorías y toda asistencia técnica o legal que estas necesiten.

### **Ley General de Asociaciones Cooperativas.**

La presente ley es la fuente principal de la regulación cooperativa, en ella se encuentran las regulaciones del título VII capítulo I, referente a las excepciones y beneficios que gozará el sector cooperativo, específicamente en los artículos 71 y 72.

Analizando este capítulo se puede señalar que en el artículo 71 se menciona cuales son los privilegios que tendrán las cooperativas de transporte en general:

- a. Exención de impuestos de papel sellado y timbres fiscales, esto ya se encuentra derogado por la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA); derechos de Registro de Inscripción de todo acto o contrato que celebren las Cooperativas a favor de terceras personas, estos ya fueron derogados por el decreto legislativo No 439 de fecha 21 de enero de 1993.
- b. Inserción gratuita en el Diario Oficial, de esta la mayoría de cooperativas no hacen uso por ser demasiado tardado en la publicación, afectando con el atraso el normal desarrollo de las funciones que realizan. Es por ello que muchas cooperativas prefieren pagar este servicio.



Analizando el artículo 72, en él se menciona cómo serán concedidos estos privilegios y excepciones a petición de la cooperativa interesada:

- a. Este literal si se cumple, puesto que las cooperativas en cuanto al Impuesto sobre la Renta, solamente son responsables del cumplimiento de la obligación formal (es decir de dar, hacer o no hacer la declaración de renta); sin embargo no tienen una obligación sustantiva (es decir la obligación al pago del impuesto sobre la renta), ya que así lo determina la ley.
- b. Otra de las excepciones que se encuentran, es respecto a la importación de artículos necesarios para el funcionamiento de las actividades de la cooperativa. Este literal ha sido derogado mediante D. L. No. 45, D. O. No. 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.
- c. En cuanto a la excepción de impuestos fiscales y municipales sobre el establecimiento y operaciones, en algunas de las cooperativas esto no tiene valor alguno ya que son sujetos del pago de dicho impuestos.

### **Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas.**

Dentro de este reglamento en su Título IX. Del Régimen de Protección de las Asociaciones Cooperativas, Capítulo Único. Del Régimen de Protección de las Asociaciones Cooperativas, se encuentran todos los trámites que deberán llenar Las Asociación Cooperativas interesadas en obtener los privilegios mencionados en el artículo 72 de la Ley, específicamente en los artículos 146 y siguientes de dicho Reglamento.

### **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)**

Con la entrada en vigencia de esta ley, las cooperativas de aprovisionamiento, comercialización y transporte se ven afectados, en lo que respecta a la parte de aprovisionamiento y comercialización de artículos de repuestos para la venta ya que esto es el hecho generador de dicho impuesto (IVA), por lo tanto que se ven obligados a presentar la declaración del IVA, aun cuando ella no de lugar a pago de impuesto; es decir por que no se ha generado débito fiscal o por que el crédito fiscal es superior al débito. Por otra parte si su débito fiscal es mayor al crédito fiscal la cooperativa esta obligada al pago y declaración del IVA.

Por otra parte, en lo que respecta al servicio de transporte no se llenan los requisitos legales para que constituya un hecho generador del impuesto ya que solamente existe la parte que presta el servicio y no la otra que obliga a pagar, esto se debe a que no se emite un documento (tiquete emitido por una máquina registradora), que la misma ley exige como comprobante de retención.

### **Código de Trabajo.**

El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, aunque la mayoría de cooperativas de transporte no hacen uso de contrato escrito, sin embargo se rigen por este código cumpliendo con los contratos verbales.



Referente a las prestaciones que los asociados tienen no se encuentran relacionados con el código en estudio ya que todo esto debe de encontrarse contemplado en el reglamento interno de cada cooperativa.

### **Código de Comercio.**

De acuerdo a las actividades que las cooperativas de transporte realizan, se ven en la necesidad de solicitar, créditos hipotecarios y contratos de garantía, los cuales son muy diferentes. Ya que al solicitar hipotecas estas se rigen por el código de comercio por ser empresas mercantiles, quedando hipotecados todos sus elementos; y el contrato de garantía queda en prenda lo que se adquiere.

Lo común de estos contratos es que pueden continuar sus actividades normalmente, y es por las actividades que éstas realizan.

## **B. ASPECTOS GENERALES DE ACOTNA DE R. L.**

### **1. ANTECEDENTES**

La Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.), es una cooperativa de transporte colectivo cuya línea es conocida por 38-E y su recorrido se establece desde la Colonia Valle del Sol perteneciente al Municipio de Apopa hasta el Centro de San Salvador sobre la 5ª. Calle Oriente y viceversa, creada con el objetivo de satisfacer la necesidad de transporte de la población de dicho municipio y sus alrededores, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

ACOTNA de R. L. fué fundada el 26 de septiembre de 1989 con un total de 24 empresarios, 30 unidades de transporte y 60 empleados los cuales se encontraban relacionados directamente con el servicio al público. La administración de la Cooperativa siempre ha estado a cargo de los empresarios que la conforman, logrando estabilidad, y alcanzando cierta ventaja competitiva dentro del mercado en el que participan, de lo cual se puede mencionar:

- La conformación de un taller para el mantenimiento y reparación de las unidades de transporte.
- Sistema de Caja Única
- Sala de ventas de repuestos para los mismos y público en general.

Actualmente está conformada por 31 empresarios, a su vez posee 55 unidades de transporte (31 Coasters y 24 microbuses) y el número de empleados asciende a 134, distribuidos así:

1 Gerente General, 1 Contador, 1 Auxiliar contable, 1 Secretaria, 2 Recolectores, 5 Mecánicos, 3 Despachadores, 60 Cobradores, 60 Motoristas.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las Asociaciones Cooperativas tienen una estructura organizativa basada en aspectos legales del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, el cual, les permite el cumplimiento de funciones y actividades administrativas para el logro de sus objetivos, esto comprende lo siguiente:

**La Asamblea General de Asociados:** es la autoridad máxima de las Cooperativas. Sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados. La cual está compuesta por 31 asociados.

**Consejo de Administración:** es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados. Esta compuesto por un Presidente, un Vice-Presidente, electos para tres años; un Secretario, un Tesorero, electos para dos años; un Vocal y tres Suplentes, electos para un año; todos nombrados por la misma Asamblea General. A su cargo se encuentran los comités específicos de crédito, educativo y de suministros.

**La Junta de Vigilancia:** es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa. Esta compuesta de un Presidente, un Secretario, un Vocal y dos Suplentes, los cuales son electos por la misma Asamblea General para un período de tres años.

**Junta Directiva:** estará conformado por los miembros de la Junta de Vigilancia y del Consejo Administrativo.

**Comités Específicos:** Los comités son organismos de apoyo, creados por el Consejo de Administración para delegar algunas de sus funciones, según el tipo de cooperativa de que se trate, y también de acuerdo a la actividad económica a la que se dedique. Los comités se conforman con tres o más miembros propietarios, y con igual número de suplentes, nombrados por la Junta de Vigilancia. En las Asociaciones Cooperativas dedicadas al transporte, generalmente existen los siguientes comités:

- **Comité Educativo:** Es el encargado de realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión, a fin de educar a los asociados y a los interesados en asociarse a la cooperativa. Éste se conforma por un presidente, un secretario y un vocal con sus respectivos suplentes.
- **Comité de Crédito:** Su responsabilidad directa es la de conceder créditos a los asociados y demás, de todas las actividades crediticias correspondientes; está integrado por tres miembros electos por la Asamblea General.
- **Comité de Suministros:** Es el encargado de planificar programas, vigilar y regular las compras, ventas, almacenamiento, bodegas, distribución, empleo e insumos de los servicios que presta o de los bienes que adquiere y suministra la cooperativa. Éste se conforma por un presidente, un secretario y un vocal con sus respectivos suplentes.

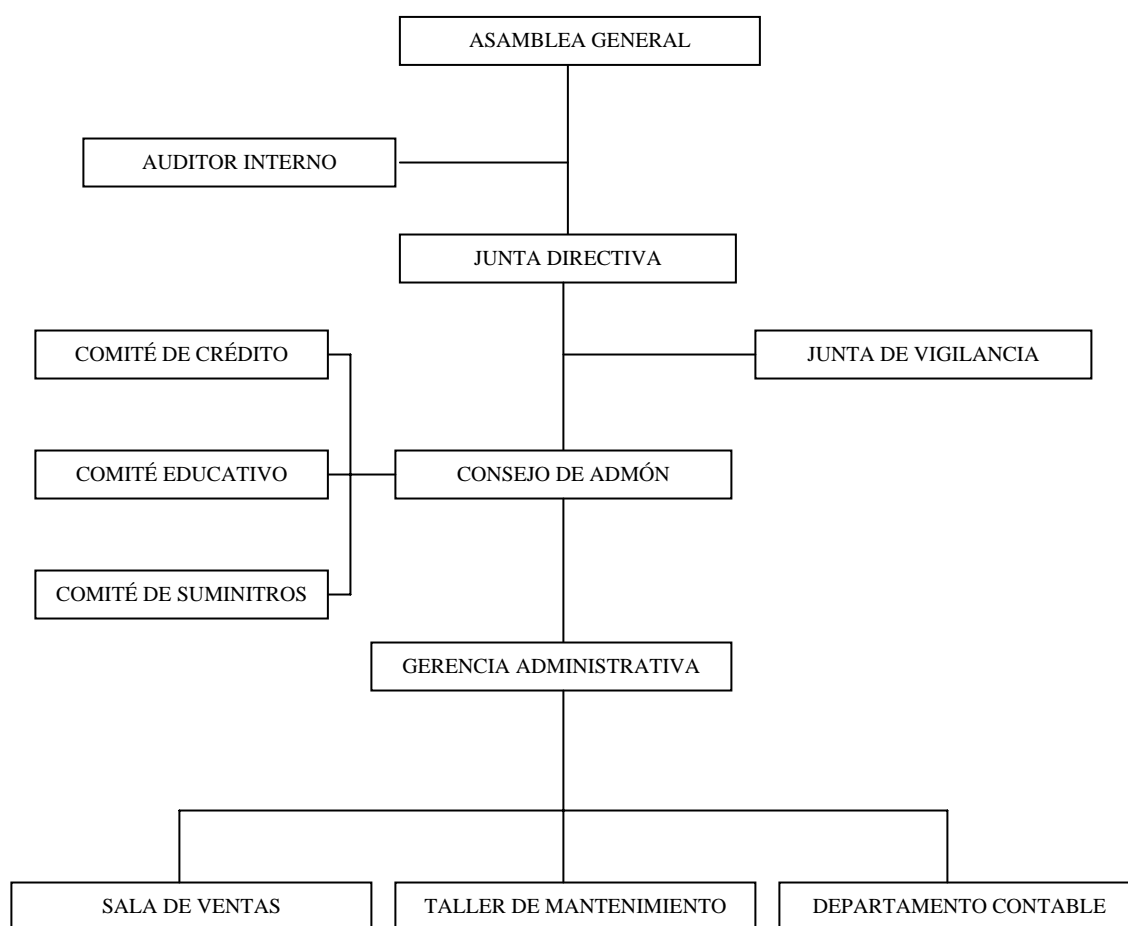
**Gerencia Administrativa:** Es la base para la correcta administración y funcionamiento de la Cooperativa. Sus funciones son las siguientes:

- Administrar los asuntos de la cooperativa de acuerdo con políticas, objetivos, normas y procedimientos establecidos por el Consejo de Administración.
- Establecer la estructura de la organización.
- Reclutar, adiestrar y motivar a los empleados.
- Presentar Balances al Consejo de Administración y otros informes financieros.
- Exigir que se lleve al día los libros de contabilidad.

Las secciones adicionales como Sala de Ventas, Contabilidad, Taller de Mantenimiento, que comprenden a la cooperativa se encuentran a cargo de la Gerencia Administrativa.

Con base a lo descrito anteriormente, se establece la siguiente estructura organizativa de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa de R. L.:

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ACOTNA DE R. L.**



### 3. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL

La importancia de las Asociaciones Cooperativas radica principalmente en, el mejoramiento socio económico de sus asociados al obtener excedentes como resultado de sus operaciones; en satisfacer las necesidades de los usuarios del transporte al trasladarlos a sus lugares de destino, así mismo es una fuente de generación de empleo para muchos hogares lo cual contribuye en gran manera al desarrollo económico y social del país. Además ofrece mejores precios y calidad en repuesto, accesorios y demás equipo para reparar y dar un mantenimiento adecuado a las unidades con las que prestan el servicio, con el fin de lograr un suministro oportuno y suficiente para suplir las diferentes necesidades de los empresarios de la cooperativa.

## C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### a. ANTECEDENTES

La evolución de la función de personal es histórica en el sentido de que está estrechamente relacionada con las épocas y acontecimientos históricos de carácter social, económico, político, tecnológico y cultural que han dejado huella en la historia.

La revolución industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de sus diferentes labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción para con el recurso humano.

A finales del siglo XIX se creó un “departamento de bienestar”, los cuales contaban entre sus funciones la de velar por las necesidades de los trabajadores como: vivienda, educación, atención médica, así como el de impedir la formación de sindicatos. Los departamentos de bienestar señalan además la aparición de la administración especializada en recursos humanos. En las primeras décadas del siglo XX surgen los primeros departamentos de personal, fenómeno que se ha favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales<sup>5</sup>.

En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo una amplia gama de funciones de los que se pueden mencionar; negocian paquetes de vivienda y seguros, enfrentan posibles repercusiones de la autorización, el peligro que puede entrañar para el empleado, se responsabiliza por los efectos que la contaminación ambiental ejerce sobre los empleados y sobre la comunidad; mantiene indicadores de sueldos y salarios en determinada zona. Según Gary Dessler “ la Administración de personal son: las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos

---

<sup>5</sup> Aguirre Cuestas, Alex Joel y otros. “Propuesta para la Creación y Organización de la Unidad de Recursos Humanos...”. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Septiembre de 2002.

relativos al personal o recursos humanos que competen a un puesto de administración que incluye reclutamiento, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar".<sup>6</sup>

b. DEFINICIÓN

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de esfuerzos, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y de país en general<sup>7</sup>.

Es el proceso de Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que permita a las personas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con los objetivos organizacionales.

c. IMPORTANCIA

Radica en desarrollar al recurso humano en áreas técnicas y al mismo tiempo hacerlo en áreas sociales y psicológicas, de ahí que el personal de una empresa, constituye lo más importante de la misma por su razón de ser.

---

<sup>6</sup> Dessler, Gary. Administración de personal, 8ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México. 2001.

<sup>7</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 2ª. Edición. editorial trillas, S.A. de C. V. México D. F. 1973



La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas tales como: la satisfacción y una nueva fuerza de trabajo.

Por ende, ésta es importante para evitar que se cometan errores como los siguientes:

- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Una alta rotación de personal.
- Perder el tiempo con entrevistas inútiles.
- Que la compañía sea demandada debido a acciones discriminatorias.
- Que la compañía sea señalada de acuerdo con las leyes de seguridad ocupacional debido a prácticas inseguras.
- Que algunos de los empleados piensen que sus salarios son injustos o poco equitativos con relación a otros en la organización.
- Que la falta de capacitación limite la eficiencia del departamento a su cargo.
- Incurrir en cualquier tipo de práctica laboral injusta.

El recurso humano entonces, representa un rubro de mucha importancia dentro del proceso empresarial, ya que es un factor determinante para la consecución de sus objetivos.

Para que el recurso humano se desenvuelva plenamente y contribuya al logro de los objetivos de la empresa, se hace necesario administrar efectivamente todas las actividades relativas al personal dentro de las que se encuentran reclutamiento,

selección, inducción, desarrollo, administración de compensaciones, registro de personal, valuación y evaluación etc.

De ahí la importancia y necesidad de la administración de personal y todas aquellas actividades necesarias para obtener, desarrollar, aprovechar, evaluar, mantener y conservar al empleado logrando así la consecución de los objetivos de la organización.

#### d. OBJETIVOS

La administración de recursos humanos enfoca sus objetivos a garantizar un equilibrio entre la organización y su personal a través del establecimiento de esquemas de trabajo que generen un clima laboral que garantiza la máxima satisfacción de cada una de las partes teniendo en cuenta los factores tanto externos e internos que afectan a ambas partes.

Dentro de los objetivos que se persiguen se tienen:

1. Objetivos organizacionales.
2. Objetivos individuales.
3. Objetivos sociales.
4. Objetivos funcionales.<sup>8</sup>

El logro de estos objetivos se basa en la disposición de la organización para facilitar los recursos necesarios y en la capacidad que posean los administradores de recurso humano de influir positivamente en el comportamiento de su personal.

---

<sup>8</sup> Werther, William B. Administración de personal y sus recursos. 3ª. Edición. Editorial MC. Graw-Hill. México. 1991.

e. PRINCIPIOS<sup>9</sup>

Al igual que las demás ramas de la administración, la de recursos humanos se regula por una serie de principios, entre los que se tiene:

- Reclutamiento efectivo y selección imparcial.
- Clasificación correcta y plan equitativo de remuneración.
- Ubicación efectiva
- Adiestramiento apropiado
- Buenas relaciones entre jefes y empleados
- Evaluación de la eficiencia
- Disciplina

f. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
SEGÚN UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las funciones de la unidad de recursos humanos se delimitan o restringen de acuerdo a la ubicación dentro de la estructura orgánica, dicha ubicación es dependiente de las necesidades u objetivos que las empresas persigan, el tipo de liderazgo que se ejerce y algún otro factor que sea determinante para las funciones que ésta realiza.

---

<sup>9</sup> [www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com)

La ubicación y funciones de la unidad de recursos humanos se clasifican en:

➤ Estructura organizacional simple centralizada.

Esta se encuentra ubicada a nivel funcional pero genera una dependencia para cada departamento operativo que posee la empresa, pero éstos siempre dependen de la gerencia de recursos humanos.

➤ Estructura organizacional simple descentralizada

Las funciones que cada unidad realiza en cada área funcional de la empresa son autónomas, por lo tanto, no dependen de la gerencia de recursos humanos para tomar sus decisiones.

➤ Estructura organizacional simple.

La unidad de recursos humanos se encuentra ubicada a nivel funcional donde centraliza sus funciones para todas las áreas funcionales de la empresa.

➤ Estructura organizacional simple a nivel intermedio.

Existe una dependencia directa de la unidad recursos humanos con la gerencia administrativa de la empresa.

➤ Estructura organizacional simple con posición de asesoría.

La presidencia o gerencia general avala cada una de las funciones de la unidad de recursos humanos, a su vez ésta sirve como asesor para la alta dirección sobre algunas de las acciones a tomar en lo que respecta al personal.

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria, pues abarca una gran cantidad de campos de conocimiento tratados en aspectos internos y externos de la

organización, además, también es contingencial, ya que depende de la situación organizacional, ambiente, tecnología, políticas, filosofía administrativas, etc. a medida que éstos elementos cambian, varía la manera de administrar el personal.

La Administración de Recursos Humanos, produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, por lo tanto, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. La Unidad de Recursos Humanos se encarga de administrar el personal a través de una estructura que comprenda todas las funciones, asumiendo la responsabilidad de brindar al personal las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

## 2. HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### a. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

#### 1) **Concepto**

Según la “Administración de Recursos Humanos” de Idalberto Chiavenato, el reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.5ª edición. Mc Graw Hill. Interamericana S. A. Colombia, 2001.

Entonces, puede entenderse el reclutamiento como el proceso de búsqueda de candidatos calificados y capaces de responder a las exigencias del cargo previamente determinados en el perfil del puesto.

Es decir que la organización pretende atraer una cantidad significativa de candidatos, de tal forma que le permita escoger los que posean un perfil más acorde al puesto ofertado. El principal objetivo del proceso de reclutamiento de personal es atraer al candidato que formará parte de la organización.

## **2) Importancia**

Tanto las personas como las organizaciones se encuentran continuamente en un proceso interactivo de atraerse unos a otros, por lo tanto, es mediante el proceso de reclutamiento que se caracteriza ésta relación ya que se expone, compara y evalúa tanto las ofertas como las demandas de perfiles solicitados.

Dependerá entonces del proceso de reclutamiento el obtener al candidato que al formar parte de la organización, contribuya al alcance de los objetivos de la misma.

## **3) Fuentes y medios de reclutamiento**

### **◆ Fuentes:**

Las fuentes de reclutamiento son todas aquellas entidades o personas proveedoras de candidatos para aplicar al puesto vacante.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser: Internas o externas.

- Las fuentes internas están compuestas por los empleados actuales que pueden considerarse competentes para el puesto. Por otro lado, el ascenso o traslado de un empleado de la organización puede representar un premio o una forma de motivar para reconfirmar su compromiso con la organización.
- Las fuentes externas son todos aquellos candidatos ajenos a la organización. Dentro de estas fuentes se pueden mencionar:
  - Instituciones educativas
  - Bolsas de trabajo
  - Agencias de empleo
  - Archivos de candidatos (recomendados o remanentes de otros procesos)
  - Sindicatos
  - La puerta de la calle (atraídos por la fama de la empresa)

◆ Medios:

Los medios de reclutamiento lo constituyen los canales o instrumentos a través de los cuales se anunciará la oferta de empleo; entre los más utilizados están:

- Anuncios o carteles en la empresa
- Solicitud oral o escrita
- Radio, prensa, televisión
- Contacto con agencias de empleo
- Internet

El medio a utilizar dependerá de la capacidad económica de la organización y de la urgencia de llenar la vacante, ya que cuanto más urgente sea el candidato, más alto será el costo del proceso. Sin embargo, los medios también pueden emplearse en conjunto para obtener una amplitud de datos.

#### **4) Proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento variará de acuerdo a las necesidades y especificaciones de cada organización; y se llevará a cabo únicamente si el responsable de la unidad donde se encuentra la vacante decide llenarla.

En términos generales, el proceso de reclutamiento comprende:

1. Solicitud del personal. Hecha por el jefe de la unidad donde se encuentra la vacante al departamento de recursos humanos, especificando el perfil del puesto.
2. Publicación interna. El departamento de recursos humanos publica a nivel interno sobre la vacante estipulando los requisitos y el día último para la recepción de solicitudes.
3. Publicación Externa. De la misma forma anterior, seleccionando previamente los medios a utilizar según convenga.
4. Selección Preliminar. El departamento de recursos humanos realiza la respectiva revisión de los currículos recibidos y selecciona los que estén más acordes al perfil del puesto.



5. Convocatoria. Se convoca a los aspirantes para que éstos llenen la solicitud de empleo.

Éste proceso inicia en la decisión de llenar la vacante y finaliza al convocar a los candidatos para que sea presentada la solicitud de empleo, luego inicia la etapa de selección.

## b. SELECCIÓN DE PERSONAL

### 1) **Concepto**

La selección de personal consiste en “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”.<sup>11</sup>

Se puede decir entonces que, la selección es comparar a los candidatos propuestos con el perfil del puesto para decidir cuál de ellos es el más adecuado y capaz de contribuir al desarrollo eficiente de las actividades del puesto.

Para realizar el proceso de selección deberá tomarse en cuenta: las funciones del puesto, las cualidades del candidato, la importancia del puesto dentro de la estructura organizativa y las responsabilidades que éste representa, entre otros.

---

<sup>11</sup> Ídem. Pág. 21 (Nota de Pie No 10)

## 2) **Importancia**

La adecuada o no aplicación del proceso de selección se ve reflejada en el alcance de los objetivos organizacionales, ya que como se ha mencionado, el personal es el recurso más importante, y son quienes llevan a cabo los planes de la organización; por lo tanto, de éste proceso dependerá la calidad de recurso humano que se incorpore.

Por otra parte, es necesario mencionar que, de no escoger a la persona adecuada, la organización se verá en la necesidad de iniciar un nuevo proceso de selección lo que significará un mayor costo y representa un mal uso de recursos como tiempo, recursos financieros, humanos, etc.

## 3) **Políticas**

De las políticas establecidas dependerá en gran parte, el éxito de la selección del personal adecuado, pues éstas contribuyen a que el departamento de personal pueda tomar sus propias decisiones sin necesidad de recurrir a la administración general, en caso de presentarse algún inconveniente. También, las políticas facilitan que la función de selección sea consistente con otros aspectos referentes al personal.

Como políticas de selección se pueden mencionar:

- Deberá dársele prioridad al candidato interno, si éste se encontrase dentro de los requisitos del perfil solicitado.
- Deberá aplicarse pruebas técnicas, psicológicas, médicas, y otras para apoyar la decisión de selección

- Se registrará los datos de los participantes no seleccionados para futuros contactos en caso de que el seleccionado no sea finalmente contratado.

#### 4) **Proceso de selección**

El proceso de selección puede definirse en etapas o fases por las que atraviesan los candidatos a medida que va avanzando el proceso, el nivel de complejidad de las técnicas utilizadas y el costo de las mismas va en aumento.

Aunque existe una variedad de técnicas a aplicar durante el proceso, ésta se utilizará según la necesidad y la complejidad del puesto. Cuan más complejo sea el perfil del puesto, más técnicas o pruebas deberán aplicarse al candidato. Algunas técnicas son: entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación.

Este proceso comprende desde que el candidato presenta la solicitud de empleo hasta la decisión de quién ha sido seleccionado para ocupar el puesto.

Un proceso de selección puede contener:

1. Recepción de solicitudes
2. Entrevista de clasificación
3. Pruebas de idoneidad y conocimiento
4. Entrevista de selección
5. Verificación de datos y referencias
6. Examen médico

7. Entrevista con el supervisor o gerente del área al que pertenece el puesto.
8. Aplicación de técnicas de simulación
9. Decisión final de contratación

c. **CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

**1) Concepto**

Una vez seleccionado el candidato, se procede a la contratación del mismo; ésta no es más que el acto en el cual el candidato y la organización establecen mutuamente un compromiso formal, el cual queda plasmado en un contrato de trabajo, donde se define las obligaciones y derechos de cada parte.

**1) Importancia**

La importancia de la contratación radica en que el contrato es la mejor forma de representar el compromiso que cada parte adquiere y los derechos que le corresponden desde que éste entra en vigencia.

Tanto para la organización, como para el empleado, es un instrumento legal que le respalda ante el incumplimiento de cualquiera de las cláusulas establecidas por alguna de las partes.

Sin embargo, para evitar cualquier situación problemática a futuro es indispensable darle a conocer al candidato la descripción real del puesto a ocupar, si el candidato está de acuerdo, procede a firmar el contrato, ya que de lo contrario podría

llegar a perderse buenos elementos para la organización por no aclarar la información desde un inicio.

## 2) Tipos de contratación

Según el código de trabajo de la República de El Salvador, existen dos formas de celebrar el contrato de trabajo, y éstas son:

- Contrato Individual de trabajo. “Es aquel por virtud el cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario”.<sup>12</sup>
- Contrato Colectivo de trabajo. El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono por la otra.<sup>13</sup>

### d. INDUCCIÓN DE PERSONAL

#### 1) Concepto

La inducción es el proceso por el cual se pretende incorporar y ambientar al nuevo miembro a la cultura y a las actividades de la organización mediante la provisión de toda la información necesaria, a fin de lograr una identificación entre ambos.

Por otra parte, la inducción permite que el individuo conozca:

---

<sup>12</sup> Código de Trabajo. Decreto legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972. Art. 17. El Salvador. 2000

<sup>13</sup> Ídem. Nota al pie 12 Art. 269.

- Su puesto de trabajo
- Prestaciones que le brinda la organización
- Su trabajo específico
- Jefe, subalternos y compañeros
- Instalaciones
- Políticas y reglamento de la institución

Así como también lo que la organización espera de su persona y de su desempeño.

## 2) **Importancia**

La inducción permite establecer las bases del desempeño del nuevo miembro y por ende, del funcionamiento de la organización, ya que sirve de guía para el accionar del nuevo miembro, pues le permite informarse de horarios de trabajo, reglamento interno, etc.

También es importante porque, evita que el nuevo miembro aplique viejas costumbres y prejuicios indeseables de su comportamiento y no convenientes para la organización.

## 3) **Tipos de inducción**

En la inducción tenemos los siguientes tipos:

- Inducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc., se le da la

bienvenida entregándole el manual donde se encuentran resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, historia de la organización, quienes la integran, qué produce, cual es su organización, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

- En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción de puestos correspondientes, y la presentación a sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc. <sup>14</sup>

#### **4) Registro**

Para asegurarse que el nuevo miembro ha recibido la información de cada uno de los puntos necesarios para su correcta inducción, el encargado de recursos humanos o de brindarle la bienvenida, deberá utilizar un formato guía que le garantice el comentarle la información completa al individuo de nuevo ingreso.

Este registro además sirve de comprobante puesto que el individuo se da por enterado al firmarlo, evitando situaciones futuras en las que éste pueda alegar ignorancia.

---

<sup>14</sup> [www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx)

e. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

1) **Capacitación**

a) Concepto

La capacitación, “se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales la habilidades que requieren para desempeñar su cargo”.<sup>15</sup>

Entonces, la capacitación se puede definir como la preparación de la persona antes de ocupar el cargo y en el desempeño de éste; siendo parte fundamental de la educación profesional de un individuo en la empresa.

Por otra parte, la capacitación debe realizarse según el inventario de necesidades del puesto, haciendo énfasis en los puntos específicos para que el individuo pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El contenido de la capacitación puede involucrar tres tipos de cambio de comportamiento.

1. Transmisión de información: es el contenido de la capacitación, conocimiento, información genérica.
2. Desarrollo de habilidades: enfocada a destrezas relacionadas con el cargo o futuras ocupaciones.
3. Desarrollo de conceptos: que contribuya a elevar el nivel de captación y entendimiento para el desarrollo de conceptos y filosofías propias.

---

<sup>15</sup> Ídem. Pág. 16 (Nota al pie No 6)



b) Importancia

Con la capacitación que se le brinda al empleado, nuevo o no, se actualizan sus conocimientos y habilidades, permitiendo que desarrollen sus actividades como un nivel de productividad mayor.

Por otra parte, al contar con el personal calificado disminuye a la organización costos por desperdicios o negligencias surgidas por falta de conocimiento técnico o por información obsoleta.

También, facilita el proceso de reclutamiento y selección puesto que permite al empleado capacitado optar por cargos de mayor nivel, lo cual a la vez le sirve de motivación para la superación personal del mismo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, reflejándose en la ventaja competitiva de la organización.

c) Tipos de capacitación

Existen varios tipos de capacitación, de las cuales las más utilizadas son:

1. Capacitación en el trabajo: se desarrolla en el centro de trabajo, generalmente son procedimientos informales y casuales que no tienen una estructura definida del proceso. Se basan en observación y práctica.
2. Demostración y ejemplo: muestra y explica como funciona o como se hace. Se describe mediante experimentos o ejemplos; el indicado para hacerlo es la persona

que realiza directamente la actividad para que explique el “porque” y el “como” debe realizarse. La demostración es un método muy eficaz.

3. Simulación: se aplica cualquier técnica que haga una réplica lo más parecido posible a las condiciones reales que existen en el trabajo.
4. Métodos en salón de clase: muchas veces se realizan en salones de centros de capacitación, pero con frecuencia se llevan a cabo en el área de trabajo real. Otras técnicas utilizadas en salones de clase son las conferencias, juntas, estudio de casos, desempeño de funciones (role- playing), instrucción programada.

## 2) **Desarrollo del personal**

### a) **Concepto**

“Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”.<sup>16</sup>

Es entonces, un proceso educativo a largo plazo mediante un procedimiento organizado por medio del cual el personal desarrollará habilidades y cualidades que serán aplicadas al desempeño de las actividades de la organización y a la vez contribuirán a la formación y superación personal.

El desarrollo del recurso humano, debe significar una inversión para la organización, ya que por medio de éste logra cumplir los objetivos que se ha propuesto.

---

<sup>16</sup> Ídem Pág. 21 (Nota al pie No 10)

b) Importancia

De establecerse el desarrollo como un proceso permanente dentro de la organización, este permitirá utilizar todo el potencial que poseen los empleados, hacia los fines de la organización. Es así como la empresa se desarrolla en su ambiente o mercado con personas capaces de desempeñar los puestos, ya que al personal se le brinda tanto la capacitación como el desarrollo.

c) Tipos de desarrollo

Existen varios tipos de desarrollo, el uso de cada uno dependerá de las conveniencias de la organización, tomando en cuenta los resultados que cada uno le brinda. Algunos tipos más utilizados son:

- Aprendizaje por sustitución: Un aprendizaje por sustitución tiene por objetivo, que una persona se prepare para realizar el trabajo o para ocupar el puesto de otra persona. En un futuro próximo, la persona que recibe ésta capacitación asumirá los deberes y responsabilidades del puesto que actualmente tiene su jefe inmediato.
- Rotación de puestos: La rotación de puestos transfiere a quienes están en proceso de capacitación de un puesto a otro (y algunas veces de un departamento a otro). Con una base coordinada y planeada.
- Asesoría: La asesoría es un proceso mediante el cual un jefe enseña a un subordinado las habilidades y conocimientos que requiere el trabajo. El jefe designa las tareas y sugiere métodos para hacerlas. La retroalimentación y evaluación periódica son

también parte de la actividad de instrucción. El superior guía al empleado en la realización de asignaciones de trabajos inmediatos.

- Orientación: Comprende un diálogo entre un empleado y su jefe inmediato en el que se analizan asuntos personales del trabajador, como sus esperanzas, sus temores, emociones y aspiraciones<sup>17</sup>.

d) Proceso de Desarrollo<sup>18</sup>

- Análisis de las necesidades: se trata de identificar en que departamento se necesita un esfuerzo para mejorar o mantener su desempeño tanto parcial como global. Esto quiere decir, qué necesidades requiere para cubrir un puesto ejecutivo superior el cual se puede lograr en forma inmediata o largo plazo. Cuando se hace en forma inmediata es cuando surge la renuncia de uno de los jefes de departamento, y es donde se puede recurrir a la persona que tiene la capacidad de poder ejercer ese puesto.
- Habilidades a desarrollar: se determinan de acuerdo a las habilidades que posee el empleado las cuales pueden ser estimuladas y orientadas para ubicar a la persona en el área según sean sus actitudes. Cuando el empleado no posee ciertas habilidades es necesario capacitarlo con el fin de lograr que sus labores las desempeñe satisfactoriamente.

---

<sup>17</sup> Ídem Pág. 15 (Nota al pie No 5)

<sup>18</sup> Cruz Pérez, Marta Alicia y Otros. “Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos...”. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Junio 1999.

- Experiencias de trabajo: se busca examinar las experiencias anteriores con el propósito de poder establecer un patrón del desempeño de la persona y así poder determinar en que actividad realizará mejor su trabajo.
- Desarrollo Educativo: este proceso educativo debe hacerse cuidadosamente, con el fin de asegurar una perfecta armonía entre lo práctico como el desarrollo. Es decir que el desarrollo educativo abarca todos los conocimientos que deben dársele al empleado para que pueda desempeñar el puesto.
- Trayectoria de Carrera: este proceso consiste en aquellos elementos que deban o puedan incidir en cuanto a la planificación de la misma, pero esta se da mediante los recursos disponibles, tiempo necesario para complementar las necesidades y capacidad que debe tener el empleado para que a futuro en la institución se den cambios y tener a la persona capacitada para desempeñar dicho puesto.

f. MOTIVACIÓN DE PERSONAL

El personal de cada empresa desarrolla sus actividades rodeadas por diferentes factores motivacionales que contribuyen a incentivar o entorpecer el desenvolvimiento de sus actividades, por lo que es necesario que en toda organización se administre efectivamente todos los factores que influyen en el personal, con la finalidad de obtener el máximo desempeño de sus colaboradores.

Dentro de los factores motivacionales que afectan al personal se pueden mencionar: comunicación, condiciones físicas y ambientales, políticas de la empresa,

tipo de supervisión recibida, clima de relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos de trabajo, seguridad laboral, compensaciones, beneficios sociales, y realización personal por tareas que representan un gran desafío en el trabajo.

Es de suma importancia identificar efectivamente los factores motivacionales que afectan al personal, ya que varían según las necesidades que cada uno de éstos posea, ya que a un empleado puede motivarle las bonificaciones económicas y a otro la seguridad laboral que la empresa le brinda o los reconocimientos verbales.

### **1) Concepto**

“está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo”<sup>19</sup>.

Con base a lo anterior la motivación del personal se define como: la administración de todos aquellos factores (relaciones laborales, compensaciones, comunicación, beneficios sociales, etc.) que afectan directa o indirectamente el desempeño del personal, a su vez, el alcance de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

### **2) Importancia**

La motivación del personal contribuye a la satisfacción de las expectativas de éste, lo que permite obtener el mayor desempeño en las actividades que desarrolla.

---

<sup>19</sup> Ídem Pág. 16 (nota al pie No.7)

g. **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En toda empresa es necesario realizar evaluaciones, tanto generales como específicas, para conocer en qué medida como organización se logran cumplir los objetivos, cada sección o departamento y los empleados que la componen, permitiendo establecer un escenario de cuáles son las áreas que contribuyen al alcance de los objetivos y las que necesitan ser mejoradas.

**1) Concepto**

Según Gary Dessler, consiste en “calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño”.<sup>20</sup>

Es decir, que es un proceso a través del cual se evalúa el desempeño de un empleado, en un puesto determinado, con base en los requerimientos y objetivos que éste posee.

**2) Importancia**

La evaluación del desempeño brinda información que permite establecer que tan bueno es el desempeño de un empleado, con base a parámetros establecidos por la empresa y el puesto que éste ocupa, lo que permite determinar las medidas necesarias, ya sea, para determinar o incentivar el desempeño de el personal, dentro de las que se pueden mencionar: retroalimentación de información, capacitaciones, materiales, incentivos y demás factores que afectan el cumplimiento de los objetivos del puesto.

---

<sup>20</sup> Ídem Pág. 16. (Nota al pie No 6).

### 3) Métodos de evaluación del desempeño

Dentro de los métodos más utilizados se tienen:

- Método de escala gráfica. Éste método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea éste resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.
- Elección Forzada. Este método permite establecer un número determinado de definiciones bajo las que será evaluado el empleado las respuestas a que llegará el evaluador, están determinados a una captación o rechazo de la definición con respecto a las observaciones que éste realiza.
- Incidentes críticos. Tiene como finalidad evaluar solamente los incidentes de mayor relevancia en el desempeño de un empleado, pudiendo ser éstos tanto positivos como negativos.
- Comparación por pares. Éste permite realizar la evaluación a través de la comparación del desempeño realizado por dos empleados, facilitando establecer



listados en los que se presentan los empleados con mayor desempeño y los que no cumplan con éste.

- Administración por objetivos. La aplicación de éste método se restringe a la forma en que las empresas establecen sus objetivos, debido a que los objetivos organizacionales deben de tener una coherencia lógica con los que cada puesto persigue, lo que permite evaluarlos para establecer en que medida se emplean.

#### h. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El establecimiento de todos los elementos que componen un puesto es esencial en toda empresa, ya que, esto le permite determinar los requisitos que éste exige para su desempeño. Una herramienta que permite la realización de los objetivos es el análisis y descripción de puestos.

##### 1) **Concepto**

Análisis del puesto: Estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.<sup>21</sup>

Descripción del puesto: Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman un puesto y lo diferencian de los demás.<sup>22</sup>

Basado en lo anterior, se puede decir que es una descripción sistemática de cada uno de los elementos que compone un puesto lo que a su vez permite el establecimiento

---

<sup>21</sup> Ídem Pág. 21 (Nota al pie No 10)

<sup>22</sup> Ídem Pág. 21 (Nota al pie No 10)

de los requisitos de la persona a ocuparlo y los recursos (materiales, financieros) necesarios para su desempeño, lo que garantiza cumplir los objetivos que el puesto persigue.

## **2) Importancia**

El análisis y descripción de puestos establece de forma escrita los requerimientos tanto del puesto como de la persona que lo ocupará, eliminando en esto el incremento en costos, ya sea porque el personal no es el adecuado o la falta de recursos para su funcionamiento. A su vez, facilita establecer: necesidades de capacitación, compensaciones, evaluaciones de desempeño y demás elementos que afectan a los puestos.

## **3) Proceso de análisis y descripción de puestos.**

Para el desarrollo del Análisis y descripción de puestos se establece el siguiente proceso:

1. Determinación de puestos a ser analizados y descritos. Seleccionar puestos que serán sometidos al proceso para evitar redundar o repetir el análisis o descripción, lo cual incrementaría costos y pérdida de tiempo.
2. Ubicación en la organización del puesto. Esto permite determinar la forma en que serán tratados los puestos, tomando como base la jerarquía dentro de la organización.
3. Establecimiento de cronograma de actividades. Es necesario desarrollar cuales serán las fechas y período en que será realizado el proceso.

4. Elección de métodos de análisis y descripción de puestos. Estos métodos pueden ser:
  - Observación directa
  - Cuestionario
  - Entrevista
  - Mixtos
5. Determinación del personal involucrado en el proceso. Esto permite conocer si el proceso se realizará por el personal de la empresa o será contratado externamente. Si es de la empresa, se pueden planificar horarios para llevarlo a cabo, para no obstruir sus labores diarias.
6. Aplicación de instrumentos. En ésta etapa se recolecta la información de los puestos según los instrumentos anteriormente establecidos.
7. Análisis y descripción del puesto. Al tener toda la información, se procesa y se procede al respectivo análisis y descripción.

i. SISTEMA DE COMPENSACIONES

Sistema se define como un conjunto de elementos relacionados entre si para alcanzar un objetivo en común. Es decir que lo que se busca en el caso de las compensaciones y beneficios sociales es generar un sistema de compensaciones que garantice una efectiva interrelación entre desempeño y; la remuneración y beneficios de los empleados.

La administración de las compensaciones que se le brinda al personal de toda empresa permite establecer retribuciones y beneficios que garanticen la justa e igual compensación para cada colaborador. Las compensaciones incluyen: salarios, prestaciones de ley, incentivos, entre otros.

### **1) Concepto**

“Es el sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella”.<sup>23</sup>

Es decir que, es una herramienta que permite a la empresa establecer compensaciones que garanticen la competitividad tanto interna como externa, al mismo tiempo que contribuye y gratifica de forma justa el esfuerzo de cada empleado.

### **2) Importancia**

Le permite garantizar la satisfacción de los empleados por la manera como son retribuidos sus esfuerzos, lo que a su vez ayuda a la organización a mantener y retener una fuerza de trabajo productiva cumpliendo con las disposiciones legales, alentando el desempeño adecuado y controlando costos.

Por otro lado, un sistema de compensaciones, crea en el colaborador una satisfacción que le motiva a desarrollar sus actividades con empeño provocando que se identifique con la organización.

---

<sup>23</sup> Ídem Pág. 21 (Nota al pie No 10)

### **3) Salarios**

Según el Código de Trabajo de la República de El Salvador, salario es “la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo”.<sup>24</sup>

Es decir que es una cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el desempeño del puesto de trabajo en función del nivel de complejidad de éste y del tiempo de la jornada de trabajo.

### **4) Criterios para la asignación de salarios**

Dentro de los elementos a tomar en cuenta para la asignación de salarios se tienen:

- Legislación laboral: la que establece los diferentes pagos existentes, según el tipo de trabajo (destajo, horas día, etc.)
- Costo de la vida: éste sirve de referencia para realizar algún tipo de regulación a los salarios, según los cambios existentes.
- Capacidad de pago: la mayoría de empresas al momento de establecer salarios superiores a lo establecido por la ley, evalúa su situación económica y financiera, para asegurarse que será capaz de cubrir dichos pagos.

---

<sup>24</sup> Ídem Pág.29. (Nota al pie No 12) Art. 119

- Complejidad o riesgo del trabajo: dependiendo de las características propias del puesto, y de las situaciones riesgosas a las que la persona se dispone, así será el “valor” del puesto y de la cantidad a recompensar.
- Mercados laborales: éste es un parámetro que permite a la empresa establecer en que nivel de competitividad establecerá sus salarios.

##### **5) Beneficios y servicios sociales**

“Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzo y preocupaciones”.<sup>25</sup>

Los beneficios y servicios sociales tienen la finalidad de incentivar el desempeño del personal para facilitar el alcance de objetivos tanto individuales como organizacionales. Algunos de éstos se encuentran establecidos por las leyes, como son, seguro social, pensiones, capacitación.

Los servicios sociales adicionales a la ley, son determinados por cada empresa, y dependerá de la capacidad económica y de las políticas internas de cada una, pudiendo ser monetarios o no, por ejemplo, bonificaciones, préstamos, transporte, seguro de vida familiar, actividades deportivas, bonos de alimentación, etc.

---

<sup>25</sup> Ídem. Pág. 21(Nota al pie No 10)

j. **REGISTRO DEL PERSONAL**

El que las empresas posean un registro del personal, facilita la administración del mismo, debido a que en esto se registran todos aquellos aspectos e incidentes relacionados de cada empleado.

**1) Inventario de recursos humanos**

Dentro de una organización es de vital importancia tener una base de datos ya que ésta provee información. Es necesaria si se va a realizar una actualización, evita errores al momento de contactar alguna persona, tiene datos de cada empleado, su cargo, su salario e incentivos, sus beneficios y servicios sociales, así como un listado de los posibles candidatos para acceder a un puesto de trabajo, y actividades de entrenamiento que puedan aplicarse. Además, a la empresa le permite establecer proyecciones sobre los cambios, ascensos, promociones, recompensas, desarrollo, y demás factores relacionados con el personal. Esto elimina los posibles costos en que se incurriría por la falta de un inventario del recurso humano.

**2) Rotación del personal**

La rotación es el proceso a través del cual ingresa y sale personal a la organización, ya sea por despido, renunciias, fallecimiento, traslados, y otros.

El proceso de rotación puede depender tanto de la empresa como del empleado, en el primer caso, la empresa puede determinar según el desempeño, aptitud, disciplina, y resultados del desempeño del empleado, llevando a la organización a tomar la decisión de remover al empleado del puesto.

Cuando el empleado toma la decisión de renunciar a la empresa debido a factores internos o externos a la organización. Entre los factores externos se pueden mencionar: la competitividad del mercado, situación económica del empleado, prestigio laboral, etc. Algunos factores internos se relacionan con las políticas (sociales, salariales, laborales), clima laboral, prestigio de la organización, falta de incentivos, etc.

La eficiente administración de estos factores permite que la empresa no incurra en costos innecesarios por la rotación de su personal, considerando los costos desde el reclutamiento, selección hasta la capacitación del nuevo personal, como la pérdida de un empleado con las capacidades y aptitudes necesarias para lograr los objetivos de la organización.

### **3) El ausentismo**

“Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados a su trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se tardan o no asisten al trabajo en la organización”.<sup>26</sup>

El ausentismo puede ser causa de la culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada, la ausencia de los trabajadores en su puesto de trabajo supone un incumplimiento del contrato.

---

<sup>26</sup> Ídem. Pág. 21(Nota al pie No 10)



Algunas causas más comunes que ocasionan el ausentismo son: enfermedades, licor, drogas, falta de motivación, estrés laboral, problemas de transporte, razones familiares, faltas voluntarias por motivos personales, dificultades económicas, etc.

#### **4) Expediente del personal**

Es un documento en el que se registran las diferentes etapas que el empleado pasa en la organización iniciando con el reclutamiento, selección, contratación, hasta su renuncia, despido o fallecimiento, y a su vez se incluyen los diferentes puestos, capacitaciones, ausencias, y demás elementos que se presenta en su vida laboral, este expediente permite en determinado momento la toma de decisiones sobre el desarrollo del personal.

Es necesario que la información que se maneja en el expediente sea actualizada periódicamente para garantizar su efectividad.

La información y documentación que deberá poseer el expediente personal es:

- Solicitud de empleo
- Contrato de trabajo
- Incapacidades
- Aumentos salariales, indicando el motivo del aumento y el documento de aprobación.
- Entrenamiento recibido, período del entrenamiento, su costo, los conocimientos y las prácticas adquiridas.
- Resultados de la aplicación de programas de calificación de méritos.

- Ascensos ganados, señalando el puesto anterior, el nuevo, el motivo del ascenso, salario asignado, unidad a la que pertenecía y unidad en la que trabajará. Detalle de las responsabilidades y documento en el cual se le aprobó.
- Vacaciones de cada año.
- Cuadro en el que se registre el tiempo faltado al trabajo, con o sin goce de sueldo, con o sin permiso, detallando sus causas.
- Sanciones aplicadas, etc.

Toda la información anteriormente detallada tiene la finalidad de dar a conocer las generalidades de las cooperativas de transporte y en específico de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.).

Además, la definición teórica de cada elemento que conforma la administración de recursos humanos, la cual servirá de base para el desarrollo de la investigación, permitiendo generar un escenario que facilite la comprensión del contenido de los capítulos siguientes.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOTNA DE R. L.**

#### **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN GENERAL.**

Recolectar la información que facilite establecer las principales deficiencias que presentan las herramientas técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.), y que a su vez permita crear una propuesta de solución a las deficiencias encontradas.

##### **ESPECÍFICOS.**

1. Identificar las herramientas técnicas que la Cooperativa ACOTNA de R. L. aplica o no en relación a la administración de recursos humanos.

2. Proponer alternativas de solución con base a los resultados obtenidos en la investigación, que faciliten una administración de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.

3. Establecer la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, que permita la recolección efectiva de la información que facilite el diagnóstico de la situación en que se encuentra ACOTNA de R. L. en lo que respecta a recurso humano.

## 2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados para realizar la investigación fueron: el método de análisis ya que este método tiene como finalidad descomponer el sujeto de estudio en cada uno de los elementos que lo conforman, para lograr establecer la relación entre ellos y con el sujeto en sí. La utilización del análisis tiene como objeto investigar la relación existente entre el diseño de herramientas técnicas y la función de administración de recursos humanos en ACOTNA de R. L.

Además, se utilizó el método de síntesis, ya que este permitió complementar el método de análisis y a la vez relacionar cada uno de los elementos del sujeto de estudio como un todo, luego de haber analizado y establecido las características que lo conforman.

## 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como base todos los elementos que conforman la función de administración del Recurso Humano (reclutamiento, selección, inducción, motivación, etc.), el tipo de investigación utilizada en el estudio fue descriptiva, ya que ésta permitió analizar cada uno de éstos elementos por separado, logrando determinar la forma en que afectan nuestro objeto de estudio, a su vez, realizar una integración de todos los resultados obtenidos, permitiendo establecer las soluciones necesarias a los problemas que afectan a ACOTNA DE R. L. en lo que respecta a la administración del personal.

La solución a las problemáticas encontradas se enfoca al diseño de las herramientas técnicas para la función de administración del recurso humano.

#### 4. FUENTES DE INFORMACIÓN

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

1) Fuentes primarias: aquí se incluye la información que brindaron las personas que integran la Cooperativa, entre ellos tenemos;

Junta Directiva de la Cooperativa

Gerente general

Personal administrativo y operativo

2) Fuentes secundarias: para el desarrollo de la investigación se consultaron;

Libros de administración de recursos humanos

Trabajos de graduación sobre temas similares

Libros de leyes relacionadas al tema

Información publicada en la red mundial de Internet

Otros tipos de publicaciones que se relacionen al tema.

## 5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Razonando sobre las variables e indicadores, así como la disponibilidad de recursos, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información en la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L.:

La entrevista, se utilizó para indagar la realidad de la función de administración de recurso humano de la Cooperativa ACOTNA de R. L.; para ello se usó como instrumento la guía de entrevista estructurada la que estuvo dirigida al gerente general de la misma.

La encuesta, ésta técnica se aplicó a una muestra de 68 empleados de ACOTNA de R. L.; los cuales fueron seleccionados de acuerdo al método aleatorio simple, para ello se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual se estructuró con preguntas abierta, cerradas y de múltiples opciones, las cuales tenían la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible.

## 6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de investigación está constituido por todos los empleados de la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L., la que presta los servicios como ruta 38-E, cuyo recorrido se establece desde la Colonia Valle del Sol pertenecientes al municipio de Apopa, hasta el centro de San Salvador sobre la 5ª. Calle Oriente y viceversa.

Los elementos del universo de estudio se componen por 134 empleados quienes se encuentran en los niveles administrativo y operativo.

La determinación de la muestra se realizó con base a instrumentos estadísticos, ya que se cuentan con los elementos necesarios para la utilización de ésta, la fórmula utilizada es para una población finita, debido a que se conoce el tamaño del universo de estudio. El establecimiento de la muestra facilitó la obtención de información, porque se enfocan los esfuerzos a garantizar la seriedad y se elimina la repetición de la información.

Fórmula de población finita:

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

Donde:

n : tamaño de la muestra = ?

p: probabilidad de éxito de un suceso al que se le asigna =0.5 a "p" debido a que no existen investigaciones realizadas con anterioridad que permitan definir este valor.

q: es la probabilidad de fracaso de un suceso, a este se le asigna = 0.5 debido a que de este no se conocen datos de investigaciones anteriores y a su vez es la parte complementaria del 1.0 que componen "p" y "q".

N: tamaño de población = 134 empleados.

Z: nivel de confiabilidad = 1.65

e: error estándar = 0.07, esto refleja que el nivel de aceptación que se posee es de 93.0%.

Procesamiento de datos.

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(0.5)(134)}{(1.65)^2(0.5)(0.5) + (134 - 1)(0.07)^2}$$

$$n = 68.45$$

El tamaño de la muestra es de 68 empleados de la ACOTNA de R. L.

## 7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la presentación de la información obtenida a través de las diferentes técnicas de recolección de datos, se elaboraron cuadros estadísticos donde se ubicó la información recolectada, la cual posteriormente se interpretó, para determinar la situación actual de la Cooperativa en estudio en lo que se refiere a la función de administración de recursos humanos.

Dicha presentación se muestra en el anexo No. 3 , y se estructuró de la siguiente manera:

**Pregunta No \_\_\_\_\_**

**Objetivo:**

**Cuadro No \_\_\_\_\_**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
<b>Total</b>		

**Comentario:**



**En donde:**

Pregunta No: Se enuncia cada pregunta contenida en el instrumento de recolección de datos.

Objetivo: Se expone el propósito de cada interrogante planteada en el instrumento de recolección.

Respuesta: Se enumeran las diferentes alternativas expresadas por los investigados.

Frecuencia: Representa el número de veces que se repite un fenómeno.

Porcentaje: Representa la proporción equivalente a cada alternativa, en relación al cien por ciento de los encuestados.

Comentario: se hizo un breve comentario con respecto a los resultados obtenidos, para determinar la situación actual del recurso humano en la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.).

Se hace necesario aclarar, que en algunas tabulaciones de las respuestas con opciones múltiples, la casilla “total” no coincide con el número total de la población encuestada (68 empleados), ya que por ser de opciones múltiples el encuestado seleccionó más de una opción. Sin embargo, cada porcentaje se calculó con base a las 68 personas que conforman la muestra.

## B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ACOTNA DE R. L.

### 1. HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

#### a. RECLUTAMIENTO

Como se mencionó anteriormente, el reclutamiento de personal tiene como objetivo atraer al candidato que formará parte de la organización, y por tanto, dicho candidato deberá cumplir con los requisitos del puesto para que pueda desempeñar sus actividades encaminadas al alcance de los objetivos organizacionales.

En el caso de ACOTNA de R. L., no existe un proceso de reclutamiento definido para incorporar a un nuevo miembro. Esto afecta de manera negativa, debido a que ingresan personas que no cumplen los requisitos mínimos para aplicar a un puesto, lo que generará un índice de rotación más elevado y probablemente un mayor gasto por negligencias o errores, esto debido a que no se toma el proceso con la formalidad requerida, puesto que en la mayoría de casos según lo refleja la encuesta en la pregunta 1, se toma mucho más en cuenta la amistad que pueda tener el candidato con el empresario o encargado de la contratación que la capacidad del candidato.

Las fuentes de reclutamiento que se aplican son internas y externas, ya que la mayoría ha ingresado por recomendaciones de empleados activos o atraídos por la fama de la Cooperativa (pregunta No. 1). En cuanto a los medios que sirven para anunciar la

oferta de empleo el único que se utiliza es la solicitud oral, la cual se realiza a través de la comunicación informal entre asociados o empleados, quienes les hacen saber sobre la vacante disponible.

Por otro lado, puede decirse que se aplica el reclutamiento interno en una parte de la población de empleados ya que de acuerdo a la estructura organizativa de la Cooperativa, no existen varios niveles de estratificación o una diversidad de cargos a que los empleados puedan aspirar. Sin embargo para promover el ascenso de una persona se toman en cuenta la antigüedad y la capacidad seguida de la afinidad personal con el empresario.

#### b. SELECCIÓN

El proceso de selección está estrechamente relacionado al de reclutamiento, y como se menciona anteriormente, no existe un proceso definido de reclutamiento, por ende tampoco existe un proceso de selección que permita excogitar al candidato más adecuado.

Por otra parte, la selección de personal se realiza de acuerdo a las necesidades de cada empresario, y por la afinidad que pueda existir entre ellos, (pregunta No. 1) la mayoría de encuestados manifestaron que ingresaron a la Cooperativa mediante la referencia de una persona que labora en ella, es decir que existe poca posibilidad de comparar entre varios candidatos de una manera más objetiva y seleccionar al candidato.

Con respecto al proceso de selección puede decirse que únicamente se realiza una entrevista de carácter informal en la que se conocen las generalidades del candidato y luego solamente espera la respuesta final de su aceptación o no (Pregunta No. 4).

Otro factor importante a mencionar, es el caso del personal operativo el cual no realiza ningún tipo de pruebas, ya sea de habilidades, conocimientos, médicas etc., para tomar la decisión final; no así en el caso de los administrativos, quienes si han realizado pruebas de conocimientos o habilidades y han presentado los documentos personales respectivos.

#### c. CONTRATACIÓN

La contratación es el proceso con el que se cierra el ciclo de incorporar un nuevo miembro a la organización, en ella se definen las obligaciones y derechos de cada una de las partes. Para este caso en particular, la Cooperativa no posee ningún documento que ampare las condiciones laborales bajo las cuales se contrata a una persona, ya que en la totalidad de los casos únicamente existe un acuerdo verbal (pregunta No. 5 y 6 ), que puede ser con el empresario directamente; con el gerente de la Cooperativa (para el caso de los empleados administrativos); o con el motorista de la unidad, quien también tiene la libertad de contratar a una persona como cobrador debiendo solamente informar al empresario.

Administrativamente, el inconveniente que presenta ésta situación es que no existe un control; ni mucho menos un registro detallado de las personas que laboran en

la Cooperativa, lo que agudiza la informalidad con la que se desarrolla el trabajo, considerando también la eventualidad con la que algunos de ellos prestan sus servicios a la misma. Por otro lado, significa que al no haber un compromiso formal entre ambas partes, libera a la Cooperativa de responsabilidades en cuanto a prestaciones legales, (indemnizaciones, vacaciones etc.), provocando un contrato no equitativo, pues cada empresario proporciona los beneficios según su capacidad económica.

d. INDUCCIÓN

El proceso de inducción tiene como finalidad integrar al empleado que recién se ha incorporado, a través de un manual que le brinde toda la información básica sobre la organización de tal manera que facilite la incorporación y ambientación del mismo.

ACOTNA de R. L., no cuenta con un manual de bienvenida o inducción que facilite el proceso mencionado anteriormente, sin embargo se les brinda cierta información que dependerá de la persona que realice la contratación (Pregunta No. 7), dentro de la información que se les brinda en un inicio se considera en primer las reglas que debe de cumplir todo empleado de la Cooperativa. Existe un mínimo porcentaje de encuestados que manifiesta haber recibido los objetivos de la Cooperativa así como los servicios o beneficios para el personal, quienes probablemente pertenezcan al área administrativa.

Esto genera como una consecuencia, que los empleados no se identifiquen con el trabajo de la Cooperativa ya que gran parte de ellos desconocen los objetivos que se

pretenden alcanzar. Por otro lado, puede afectar su desempeño de manera negativa puesto que se le da a conocer únicamente los aspectos que como empleado debe de cumplir, o las exigencias a las que será sometido, no así con los beneficios que podrá recibir por su trabajo. Además, existe cierta desventaja para el personal del nivel operativo en general, ya que la mayoría de procesos o formalidades únicamente se cumplen con el personal administrativo quienes representan una minoría.

e. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Capacitación:

La capacitación representa la enseñanza teórica que el empleado deberá poner en práctica para garantizar que su desempeño sea de acuerdo a lo requerido.

ACOTNA de R. L, ha demostrado tener interés en capacitar sus miembros, (preguntas No. 10 y 11), sin embargo ese interés no es suficiente, ya que no se han realizado para la mayoría de los empleados, pues en este caso quienes han recibido alguna capacitación representan aproximadamente el 20% de la población total de la muestra, esto significa que existe un porcentaje significativo de empleados que no han recibido las instrucciones o conocimientos respectivos para desempeñar su trabajo.

En otro sentido, las capacitaciones impartidas no se han hecho con base a ningún plan o de acuerdo a una evaluación que determine las necesidades existentes, sin embargo, éstas si tienen concordancia con la clase de trabajo que se realizan. Algunas de las capacitaciones a las que han sido sometidos algunos empleados son: seminario sobre

leyes mercantiles y tributarias, capacitación en manejo de vehículos y nomenclatura de calles, atención al usuario del transporte colectivo. Cabe mencionar que las capacitaciones impartidas no son constantes, ya que éstas se llevaron a cabo hace un período aproximado de cinco años, por lo que el personal que ingresó luego de este período no han sido capacitados.

Al aplicar los procesos previos necesarios dentro de la administración de recursos humanos, facilitarán detectar las necesidades de capacitación y programación de las mismas.

Desarrollo:

A diferencia de la capacitación, pretende desarrollar un crecimiento profesional a largo plazo del empleado dentro de la institución, es decir que se espera que en las capacitaciones recibidas desarrollen habilidades que faciliten sus labores y se reflejen en su desempeño. El desarrollo en los empleados de ACOTNA de R. L., no se ha orientado a un largo plazo ya que si bien se les ha capacitado a algunos de ellos, no existe ninguna programación que refleje el interés de los empresarios en promover empleados que tengan habilidades que les permitan demostrar que tienen la capacidad de desempeñar otros cargos, una vez se le brinde la oportunidad.

Sin embargo, algunos de los empleados encuestados manifestaron que han tenido dentro de la Cooperativa la oportunidad de superación personal aunque estos no necesariamente hayan ascendido a algún puesto diferente de trabajo (pregunta No. 12).

f. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

El personal de cada empresa desarrolla sus actividades rodeados por diferentes factores motivacionales que contribuyen a incentivar o entorpecer el desenvolvimiento de sus actividades, por lo que es necesario que en toda organización se administren efectivamente. Actualmente en ACOTNA de R. L., éstos no son administrados efectivamente, con base a la información brindada por los empleados, ya que en la mayoría de los casos, el único beneficio que se presta es la alimentación, a su vez se genera discrepancia debido a que las prestaciones legales como AFP, ISSS, Aguinaldo solo son otorgados al personal administrativo y mecánicos, por lo que el resto de empleados (cobradores y motoristas), consideran que sus expectativas no son satisfechas (preguntas No. 13, 17,18).

La inexistencia de un sistema de motivación efectivo no ha permitido un mayor desempeño de los empleados en las funciones que realizan.

g. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En toda empresa es necesario realizar evaluaciones, tanto generales como específicas, para conocer en qué medida se logran cumplir los objetivos organizacionales. Los empleados de ACOTNA de R. L., no son sometidos a evaluaciones de desempeño (pregunta No.14), lo que provoca que la Cooperativa no pueda establecer si los objetivos de cada puesto son alcanzados, a su vez impiden supervisar efectivamente el rendimiento de sus empleados.



En el caso de que alguno de los anteriores requerimientos no sean cumplidos, así como la no realización de evaluaciones del desempeño dificulta establecer cuales son los factores que afectan el trabajo de los empleados y las medidas de solución respectivas.

Cada asociado de la Cooperativa posee medidas de control, las que en su mayoría son confundidas con evaluaciones de desempeño ya que éstas solo se remiten a supervisar el número de viajes realizados, vestuario, alimentación y otros. Lo que se realiza en periodos de cada tres meses y diariamente según lo expuesto por sus empleados (pregunta No. 15).

#### h. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El establecimiento de todos los elementos que componen un puesto es esencial en toda empresa, ya que, esto le permite determinar los requisitos que éste exige para su desempeño. Una herramienta que permite la realización de los objetivos es el manual de análisis y descripción de puestos.

Los resultados recolectados en las encuesta permite determinar que ACOTNA de R. L. no posee un manual de análisis y descripción de puestos (pregunta No. 9), lo que genera que los empleados no conozcan las funciones de los puestos y realizarlas efectivamente, a su vez esta es otra dificultad al efectuar las evaluaciones de desempeño debido a que no se posee un parámetro con el cual comparar el desempeño del empleado. Además, contribuye a que no se brinden los recursos necesarios para desempeñar el puesto o que éste sea ocupado por personal que no cumple con el perfil,

lo que ocasiona incremento en costos ya sea por accidentes laborales o mal uso de los recursos de la Cooperativa.

i. SISTEMA DE COMPENSACIONES

Un sistema de compensaciones comprende: los salarios, beneficios y servicios sociales los que deben garantizar una justa e igual remuneración al esfuerzo de los empleados. Al investigar los diferentes elementos que conforman el sistema de compensación, se estableció que ACOTNA de R. L., no cuenta con una estructura salarial definida, ya que sus puestos son valuados con base a los criterios que cada asociado considere conveniente, lo que ha generado un tipo de pago de acuerdo al número de viajes realizados haciendo necesario un sobre esfuerzo para el personal en su jornada laboral. Sin embargo, los salarios son considerados por los empleados competitivos, ya que éstos se encuentran igual al de otras Cooperativas, aunque no ha contribuido a motivar el desempeño de los empleados (preguntas No.19, 20).

En lo que respecta a beneficios y servicios sociales se tiene que a la mayoría de los empleados solo se les brinda la alimentación, lo que conlleva a no satisfacer sus necesidades básicas, creando un clima de desigualdad debido a que a los empleados administrativos reciben beneficios de ley como: ISSS, AFP, Aguinaldo, Vacaciones; (preguntas No.17, 18).

Las deficiencias que presentan los elementos que componen el sistema de compensaciones no permiten retribuir y beneficiar justa e igualmente en los empleados

de la Cooperativa, influyendo directamente en el desempeño de éstos. Por otro lado, puede generar sanciones por parte de las instituciones laborales competentes en el país.

j.       REGISTRO DEL PERSONAL

El que las empresas posean un registro del personal, facilita la administración del mismo, debido a que en esto se registran todos aquellos aspectos e incidentes relacionados de cada empleado. Los registros que la Cooperativa utiliza se concentran en el control de amonestaciones de los empleados del cual se lleva un historial de las mismas con el objeto de tomar medidas más fuertes en caso de reincidencia. En lo que respecta a archivos personales no se cuenta con un instrumento adecuado que permita mantener los datos personales e historial laboral de los empleados, por lo que no se tiene un registro completo del personal que labora para la Cooperativa, en el que se refleje los niveles de ausentismo, rotaciones y demás datos relacionados con cada empleado.

Los pocos archivos personales que tiene la Cooperativa no presentan la documentación necesaria, debido a que solo cuentan con el nombre del empleado.

k.       POLÍTICAS DE PERSONAL

Las políticas de personal que debe poseer toda empresa se enfocan a orientar el desenvolvimiento de sus empleados dentro de la organización. Las políticas de la Cooperativa en lo que respecta al personal no cubre los diferentes factores (Capacitación, ascensos, bonificación, reclutamiento, selección y otros) que afectan a los

empleados, las existentes tienen la finalidad de establecer los casos en que serán amonestados por realizar acciones indebidas, aunque no son comunicadas efectivamente, ya que no todo el personal las conoce (preguntas No. 22,23).

## C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

Con base a los elementos investigados y los resultados del análisis de la situación actual de la función de administración de recursos humanos en la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.), se concluye lo siguiente:

- 1) ACOTNA de R. L., no aplica un proceso de reclutamiento y selección del personal establecido. Además no existe una única persona encargada de llevarlo a cabo, ya que para la selección de motoristas y cobradores se realiza según los criterios de cada empresario, lo cual no produce uniformidad en cuanto a los requisitos para ser contratado, evitando el control del ingreso y registro de los mismos.
- 2) Ningún empleado posee contrato de trabajo por escrito, lo que deja a disposición del empresario el establecimiento de las condiciones bajo las cuales el empleado deberá laborar, evitando así obligaciones legales que debe cumplir.

- 3) No existe ningún manual de inducción que refleje la información general de la Cooperativa; los pocos casos en los que se ha brindado alguna información, esta no ha sido completa, manejándose de acuerdo al puesto para el que se está aplicando.
- 4) Se han realizado capacitaciones acordes al desarrollo de las actividades de cada puesto, sin embargo estas no han sido constantes y no se han impartido para todo el personal, lo que provoca desventaja para gran parte de los empleados que no se les ha brindado.
- 5) Los factores motivacionales no son administrados efectivamente, ya que no cuentan con un sistema de compensaciones en el que se establezcan salarios, beneficios y servicios sociales de manera justa e igual para todos los empleados, debido a que son determinados con base a criterios de cada asociado, dejando de lado las características de los puestos, lo que no contribuye a incentivar al desempeño de sus empleados.
- 6) La Cooperativa no posee un manual de análisis y descripción de puestos que le permita informar efectivamente las funciones de cada puesto a sus empleados, lo que entorpece el desempeño de su trabajo y el logro de los objetivos de la Cooperativa.
- 7) Actualmente en ACOTNA de R. L., las evaluaciones de desempeño son realizadas por cada asociado con base en los criterios que cada uno considere más convenientes, por lo que se determina que la Cooperativa no posee una evaluación del

desempeño efectiva, lo que no garantiza la objetividad de los resultados que se obtienen, impidiendo establecer las necesidades de capacitación, recursos materiales, y demás factores relacionados con las funciones del puesto.

8) La inexistencia de registro de personal en ACOTNA de R. L., contribuye a que no se realicen planificaciones y controles efectivos de los empleados, ya que en la actualidad solo son registradas las amonestaciones que los empleados cometen, por otra parte el alto nivel de rotación del personal dificulta mantener un registro actualizado con documentación que permita conocer el historial laboral de cada uno de los empleados.

9) Actualmente ACOTNA de R. L., no cuenta con reglamento interno por escrito, a su vez los lineamientos que posee no contribuyen efectivamente a orientar el comportamiento de los empleados en la institución, ya que no ha sido actualizado con respecto a la situación en que se encuentra la Cooperativa.

10) ACOTNA de R. L., no cuenta con políticas de personal claramente definidas y enfocadas a facilitar la administración del recurso humano, a su vez son desconocidas por la mayoría de sus empleados.

11) No existe una unidad de recurso humano dentro de la estructura organizativa de ACOTNA de R. L., encargada de administrar las funciones competentes al personal, por lo que se determina que no utilizan ninguna herramienta técnica.

## 2. RECOMENDACIONES

De acuerdo con la problemática encontrada con el diagnóstico realizado a la función de administración de recursos humanos de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.), se presentan las siguientes recomendaciones:

1) Aplicar un proceso de reclutamiento y selección único para toda persona interesada en ingresar a laborar en ACOTNA de R. L., de tal forma que se garantice desde un inicio el cumplimiento de los requisitos planteados en el perfil del puesto, así como también el desarrollo de las actividades de manera eficiente.

2) Utilizar contrato de trabajo por escrito para todos los empleados, que contenga las condiciones bajo las cuales se establecerá la relación laboral; evitando así, sanciones por no cumplir con un requisito legal. Además permitirá llevar un fácil registro de los empleados.

- 3) Se recomienda recurrir a un manual de inducción que de a conocer los aspectos generales de la Cooperativa, como puede ser su estructura organizativa, prestaciones y beneficios, horarios, autoridades, entre otros; facilitando la ambientación del empleado.
- 4) Establecer un proceso de capacitación con base a un listado de necesidades básicas que permita que éste se lleve a cabo de acuerdo a las actividades que se realizan. Además deberá hacerse una programación que permita incluir a todos los empleados sin afectar sus labores.
- 5) Debe establecer un sistema de compensaciones justo con base a la legislación laboral para que contribuya a incentivar el desempeño de los empleados y que a la vez esté acorde al puesto y capacidad económica de la Cooperativa.
- 6) Diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Puestos en el que se establezcan las funciones que conforman cada uno de éstos, para que contribuya al desempeño de los empleados.
- 7) Realizar evaluaciones del desempeño con base técnica, a través de un manual que garantice la objetividad de los resultados, lo que permitirá realizar ascensos, incrementos de salarios, beneficios y servicios sociales, etc.



- 8) Se recomienda crear una base de datos que permita planificar el recurso humano, en lo que respecta a reclutamiento, ascensos, evaluación de desempeño, capacitaciones, rotación, ausentismo y demás factores relacionados al personal. Esta base debe de contener la información principal de cada empleado tanto personal como laboral.
  
- 9) Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo para la Cooperativa, que le permita orientar el comportamiento de los empleados, y a su vez deberá utilizar los medios más idóneos para darlo a conocer.
  
- 10) Deben formularse políticas adecuadas para la administración de recursos humanos de la cooperativa los que se enfocarán a incentivar el desempeño y satisfacción del personal
  
- 11) Se debe de crear una unidad de recursos humanos ubicándola dentro de la estructura organizativa de ACOTNA de R. L., que permita administrar efectivamente las funciones que al personal se refieren, definiendo sus atribuciones y dándoselas a conocer a todos los empleados. Además se recomienda a la Cooperativa aplicar las herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos planteadas en el capítulo III del presente trabajo, una vez creada la unidad de recursos humanos.

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y TRANSPORTE DE EMPRESARIOS DE MICROBUSES NUEVA APOPA, ACOTNA DE R. L., DE LA CIUDAD DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

El presente capítulo contiene la propuesta de un Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos, adaptado a las necesidades de La Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L., el cual esta orientado a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la cooperativa, para lo cual se ha tomado en consideración las deficiencias encontradas en el área de recursos humanos con el análisis de la situación actual desarrollado en el capítulo anterior.

#### **A. IMPORTANCIA**

La administración del personal mediante el apoyo de herramientas técnicas le permitirá a ACOTNA de R. L. Solventar las diferentes necesidades y problemas que aquejan a éstos. Al presentar la propuesta de herramientas técnicas para la administración del recurso humano se generará un beneficio social a la Cooperativa ya que se pretende crear conciencia a los asociados de la importancia del personal en el desarrollo de la cooperativa. Además, se pretende que ésta posea una ventaja

competitiva en el sector al que pertenece a través de la formalización de sus técnicas y herramientas administrativas para su recurso humano.

## B. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

- Proponer un Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos, que se ajuste a las necesidades de La Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L., a fin de mejorar el desempeño de su personal.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ◆ Elaborar una propuesta de la unidad encargada de aplicar el Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos y su ubicación dentro de la estructura organizativa de la asociación.
- ◆ Describir los elementos que formarán parte del diseño de herramientas técnicas para la función de administración del recurso humano.
- ◆ Determinar los lineamientos generales necesarios que servirán de base para la aplicación de las herramientas propuestas, de tal forma que garantice la efectividad de las mismas.

### C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Ante la necesidad de fortalecer a la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L. en la administración del recurso humano es muy importante que cuente con las herramientas técnicas administrativas para realizar en forma eficiente las funciones que competen a dicha unidad. Por lo anterior, se propone el diseño de las siguientes herramientas técnicas para reforzar el desarrollo de las funciones, el cual contiene:

1. Proceso de reclutamiento
2. Proceso de selección
3. Proceso de contratación
4. Manual de inducción
5. Procesos de capacitación y desarrollo
6. Técnicas de motivación
7. Manual de evaluación del desempeño
8. Manual de análisis y descripción de puestos
9. Sistema de compensaciones
10. Bases de datos del personal
11. Reglamento interno de trabajo

## D. CONSIDERACIONES GENERALES

### 1. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

#### a. OBJETIVO

La unidad de recursos humanos tendrá como propósito crear, mantener y desarrollar un equipo de recursos humanos con habilidades y la suficiente motivación para alcanzar los objetivos de ACOTNA de R. L., estableciendo a la vez las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción de los empleados, así como el logro de los objetivos individuales.

#### b. NATURALEZA

La unidad de recursos humanos debe trabajar como una “unidad funcional” centralizando sus actividades y proporcionando las herramientas necesarias para el resto de las áreas funcionales.

#### c. UBICACIÓN

La unidad de recursos humanos se encuentra jerárquicamente bajo la dependencia de la Gerencia Administrativa, este hecho no le resta importancia ya que aunque se encuentra ubicada a nivel funcional centraliza sus funciones para todas las áreas funcionales de la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L. (ver pág. 100).

#### d. PERSONAL

Para lograr dar cobertura a todas las áreas funcionales de la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L., y aplicar el Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos; la administración estará bajo la responsabilidad del encargado de recursos humanos y un auxiliar, los cuales tendrán el apoyo directo de la Gerencia Administrativa.

#### 2. REQUISITOS Y CONDICIONES

- ◆ La Asamblea General con la Junta Directiva de la Asociación ACOTNA de R. L., deberán darle el apoyo e importancia necesaria al área funcional de recursos humanos, para que ésta realice sus funciones eficientemente.
- ◆ Dar a conocer a todo el personal que esté inmerso en el área de recursos humanos, las herramientas técnicas propuestas.
- ◆ Proporcionarle la importancia debida al recurso humano que la labora en la Asociación Cooperativa, ya que estos son el motor que impulsa su actividad económica.
- ◆ Proporcionar las condiciones adecuadas al recurso humano para que pueda realizar sus funciones eficientemente, así como también que se sienta motivado y satisfecho en su trabajo.

- ◆ Revisar y actualizar periódicamente las herramientas técnicas para la función de administración del recurso humano, a fin de evitar su obsolescencia y no perder de vista los objetivos de la Asociación.

## E. DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS

### 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

#### POLÍTICAS

- La unidad donde se presente la vacante determinará los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente según el perfil éste.
- La solicitud para cubrir una vacante se efectuará a través de un formulario el cual deberá tener previa aprobación de la Gerencia Administrativa.
- La actividad de reclutar deberá iniciarse cuando se cuente con los elementos básicos de información, los cuales están constituidos por la descripción del puesto y las características que habrán de reunir los candidatos.
- Al existir una vacante se dará prioridad al reclutamiento interno, por lo que la técnica que tendrá prioridad es la consulta de los expedientes de los trabajadores de la Asociación Cooperativa. En caso de no encontrar a la persona con las habilidades y destrezas que requiere la plaza vacante, entonces se hará uso del reclutamiento externo.
- Debe existir coordinación interna entre la unidad de recursos humanos y el resto de unidades funcionales de la Cooperativa para que el reclutamiento interno sea exitoso.

- Para obtener candidatos(as), tanto interna como externamente deberán elegirse los medios de reclutamiento de acuerdo a la fuente elegida.

#### PROPUESTA DE FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Los medios de reclutamiento son muy importantes en la captación del recurso humano adecuado para la Asociación, y depende de la fuente que se quiere adoptar. En ACOTNA de R. L., la fuente dependerá de la naturaleza de puesto que posee la vacante, por ejemplo si se trata de un puesto administrativo y los empleados internos no reúnen los requisitos de la plaza, se hace necesario recurrir a fuentes como contactos con universidades, así como la búsqueda de empleados en otras empresas cooperativas del mismo sector que posean las habilidades y destrezas que se requieren. Por otra parte, si se trata de un puesto para motorista o cobrador los cuales no requieren de capacidades relacionadas con la preparación académica se puede aceptar a candidatos con nivel de bachillerato o educación media.

En tal sentido las fuentes y medios a los que ACOTNA de R. L., debe de recurrir son:



<b>FUENTES</b>	<b>MEDIOS</b>
<p><b>Dentro de la Institución</b></p> <p>Se debe tener presente que el recurso humano que se necesita no siempre se encuentra fuera de la institución, ya que es posible que se encuentre laborando en la organización, en este sentido se debe de estar alerta a través de revisiones y consultas a los registros o archivos del personal los cuales deben estar siendo actualizados periódicamente para esta finalidad.</p>	<p><b>Base de datos del personal</b></p> <p>Se considera confiable, aunque se debe de tener cuidado al momento de elegir el candidato correcto, para ello es necesario analizar todos los aspectos que reúne el aspirante comparando con las características que requiere el puesto vacante.</p>
<p><b>En otras instituciones</b></p> <p>Tratándose de este recurso humano se tiene la ventaja que ya han sido preparado en otras instituciones mediante capacitaciones y además han ganado experiencia enriquecida con conocimientos de acuerdo con las diferentes áreas en las cuales se han desempeñado.</p>	<p><b>Anuncios en el periódico</b></p> <p>A través de esta se puede hacer llamamiento a las personas que se encuentran laborando en otras instituciones.</p>
<p><b>En universidades o escuelas de educación media</b></p> <p>Generalmente el recurso humano de esta fuente carece de experiencia laboral, por lo que se hace necesario tomar en cuenta la necesidad de adiestramiento para su adaptación. Sin embargo tiene la ventaja que se puede forjar la forma de trabajo de la persona, facilitando la orientación al alcance de los objetivos institucionales.</p>	<p><b>Carteles, conferencias y charlas</b></p> <p>Esta se realizarán en los institutos y universidades, con el objeto de cultivar el interés por la organización</p>
<p><b>Otras fuentes</b></p> <p>Aquí se incluyen todos aquellos trabajadores eventuales que han demostrado sus habilidades a la Cooperativa, los cuales pueden ser tomados en cuenta al momento de existir una plaza vacante en el futuro.</p>	<p><b>Recomendaciones y referencias de los trabajadores de ACOTNA de R. L.</b></p> <p>Recomendaciones de compañeros de trabajo con sus respectivas referencias.</p>

Se debe de tomar en consideración dos elementos muy importantes en toda organización al momento de cubrir una vacante: el tiempo y costo; en tal sentido el medio a utilizar debe tener un bajo costo y ser efectivo para cubrir la plaza en el menor tiempo posible.

## PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Pág. 1 De: 2

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.		
Responsable	Paso No.	Descripción
Jefe de unidad requirente	01	Llena y envía formulario de requisición de personal en el cual se detalla la vacante (anexo No 4)
Encargado(a) de recursos humanos	02	Recibe requisición
	03	Verifica la plaza y los requerimientos del puesto.
	04	Ubica las fuentes de reclutamiento de acuerdo con los requisitos del puesto.
	05	Selecciona los medios a utilizar
	06	Recibe ofertas de trabajo (hoja de vida) y/o entrega solicitud de empleo (anexo No 5)
	07	Recibe solicitudes de empleo presentadas por los candidatos.
	08	Analiza solicitudes de empleo
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

Pág. 2 De: 2

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.

Responsable	Paso No.	Descripción
	09	Coordina entrevistas preliminar con los candidatos que cumplan con los requisitos exigidos por el puesto a cubrir
	10	Pasan a proceso de selección los candidatos(as) considerados mas aptos
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

## 2. PROCESO DE SELECCIÓN

### POLÍTICAS

- Todo candidato sin importar su origen deberá participar en todo el proceso de selección. La responsabilidad de la selección será asumido por el encargado(a) de recursos humanos, y jefe de la unidad requirente, a fin de asegurar un balance de decisión adecuada entre las características del candidato y las especificaciones necesarias en cada puesto.
- Dar prioridad al personal de la institución sobre los candidatos provenientes de fuentes externas, ya que estos los aventajan en el conocimiento que puedan tener sobre las actividades de la Asociación Cooperativa.
- Toda información relacionada con el proceso de selección será tratada dentro de los límites de confidencialidad.

### PROPUESTA DE UN PROCESO PARA SELECCIONAR AL PERSONAL

ACOTNA de R. L., para poder seleccionar al personal idóneo al puesto de trabajo que se encuentra vacante debe llevar a cabo los siguientes pasos:

#### **Paso No. 1. Análisis de las solicitudes.**

En este se debe tener el cuidado de seleccionar aquellas solicitudes que cumplan con los requisitos del puesto y que toda la información preliminar necesaria se encuentre completa en la solicitud.

**Paso No. 2. Pruebas de conocimiento o capacidad.**

En esta parte del proceso ayudará a determinar con objetividad el nivel de conocimiento y habilidades que posee el candidato.

**Paso No. 3. Investigación laboral.**

Data a conocer la forma de trabajo que desempeño el candidato en los trabajos anteriores, es decir las nociones de la forma de su comportamiento, así como de la experiencia relacionada con las labores que desarrollaba en otros trabajos.

**Paso No. 4. Investigación de las referencias personales.**

Son necesarias para confirmar la información recopilada del candidato, las cuales se deben tomar en cuenta al momento de la selección definitiva.

**Paso No. 5. Investigación de antecedentes penales.**

Conocer si el aspirante tiene antecedentes penales, lo cual puede verificarse con la solvencia de la Policía Nacional Civil y de antecedentes penales.

**Paso No. 6. Entrevista de selección.**

El encargado de la unidad de recurso humano llevará a cabo esta etapa en la cual se busca obtener información del candidato profundizando un poco en la información obtenida de la solicitud de empleo, tomando en cuenta la facilidad de expresión y su presentación. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar, también en esta entrevista se proporciona información a la persona acerca del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida,

todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

EN LA ENTREVISTA SE DEBE DE TOMAR EN CUENTA LAS SIGUIENTES ETAPAS:

**Preparación:** requiere de una planeación que permita alcanzar objetivos específicos para ello es necesario que el entrevistador realice una lectura preliminar de la hoja de vida y/o la solicitud de empleo.

**Ambiente:** se debe de eliminar cualquier obstáculo que perjudique la entrevista como ruidos o interferencias por parte de terceros, también es necesario mantener un clima ameno y cordial.

**Desarrollo de la entrevista:** se desarrolla mediante estímulos que el entrevistador proporciona al candidato generando reacciones en el comportamiento de las personas.

**Terminación de la entrevista:** al finalizar la entrevista el entrevistador debe de ser cortés y también debe de proporcionar al candidato información acerca de las acciones futuras, así como la manera en la cual será contactado.

**Evaluación del candidato:** al momento de retirarse el candidato el entrevistador debe iniciar con la evaluación, llenando un formulario que le auxiliará a guardar la información y clasificar al candidato (ver anexo No 6)

**Paso No. 7. Exámen médico.**

Es necesario que el candidato seleccionado para contratarse, presente exámenes médicos que permita conocer su estado físico de salud, lo cual determinará en gran medida si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Los exámenes médicos requeridos serán: general de heces, orina, sangre y pulmones; y algún otro que según las circunstancias del medio sea necesario realizar, siempre y cuando éste no sea considerado ilegal.

**Paso No. 8. Entrevista final.**

En ésta, la entrevista es desarrollada por el jefe de la unidad a la que pertenece el puesto vacante, quien a la vez debe de tomar la decisión definitiva de la persona idónea que ocupará el puesto. Además, se debe tomar en cuenta la información recopilada durante el proceso de selección.



## PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Pág. 1 De 2

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.		
Responsable	Paso No.	Descripción
Encargado(a) de recursos humanos	01	Cita a candidatos(as) que fueron considerados aptos en el proceso de reclutamiento, para que realicen entrevista preliminar y las pruebas pertinentes.
	02	Candidatos(as) realizan exámenes de conocimiento o de capacidad, haciendo una preselección.
Candidato(a)	03	Practica los exámenes de conocimiento o de capacidad y los devuelve una vez resueltos al encargado(a) de recursos humanos.
	04	Investiga antecedentes, recomendaciones y otra información de candidatos que obtuvieron resultados satisfactorios en las pruebas anteriores.
	05	Cita a candidatos con referencias favorables para entrevista.
Encargado(a) de recursos humanos		
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

Pág. 2 De 2

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.

Responsable	Paso No.	Descripción
Jefe de la unida requirente	06	Efectúa entrevista de selección
	07	Seleccionar tres candidatos(as) y archivar documentación de candidatos rechazados.
	08	La terna de candidatos son enviados con el jefe de la unidad requirente.
	09	Recibe y entrevista a candidatos(as), tomando la decisión respectiva y comunica la decisión al encargado de recursos humanos.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

### 3. PROCESO DE CONTRATACIÓN

#### POLÍTICAS

- Todo empleado que labore a tiempo completo para la Cooperativa ACOTNA de R. L., deberá laborar bajo un contrato de trabajo por escrito.
- El contrato deberá realizarse a más tardar dentro de los primeros ocho días de trabajo.
- El contrato deberá archivar en el expediente individual de cada empleado.
- Se utilizará el formato establecido sobre el contenido del contrato.
- Todo lo relacionado al contrato de trabajo se regirá según las disposiciones del Código de Trabajo vigente y de las políticas de la Cooperativa.
- Todo contrato será individual, por lo tanto, podrá negociarse o modificarse con el consentimiento de ambas partes.
- El contrato deberá realizarse con copia, la cual deberá ser entregada al empleado.
- Después de la contratación los primeros treinta días de trabajo se considerarán de prueba.

## PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

Pág. 1 De 2

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.		
Responsable	Paso No.	Descripción
Encargado del área requirente	01	Envía expediente resultante del proceso de selección con las especificaciones para el contrato al encargado de Recursos Humanos.
Encargado de Recursos Humanos	02	Recibe expediente y registra la información respectiva en el formato de contrato individual de trabajo con copia. (ver anexo 7)
Encargado de Recursos Humanos	03	Explica contenido del contrato y entrega al contratado.
Contratado	04	Lee y revisa la información.
Elaboró: _____ Fecha: _____	Revisó: _____ Fecha: _____	Aprobó: _____ Fecha: _____

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.		
Responsable	Paso No.	Descripción
Contratado y Gerente Administrativo	05	Firma el contrato y lo devuelve al encargado de Recurso Humanos
Encargado de Recursos Humanos	06	Devuelve copia al contratado.
Encargado de Recursos Humanos	07	Archiva el contrato original en el expediente del nuevo empleado.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

#### 4. MANUAL DE INDUCCIÓN

##### POLÍTICAS

- La inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez a la Cooperativa, con el objetivo de adaptarlo en el menor tiempo posible.
- El proceso de inducción inicia después de la etapa de contratación del nuevo empleado.
- Dentro del proceso de inducción se dará énfasis al conocimiento del reglamento interno de trabajo, estructura organizativa, las políticas de personal, los deberes y obligaciones de los empleados y las normas básicas para el personal.
- Se debe proporcionar al nuevo empleado información general de la Cooperativa relacionada con sus antecedentes, así como los objetivos que persigue.
- Facilitar tiempo y recursos necesarios para que el nuevo empleado obtenga todos los documentos de afiliación legal que no posea al momento de ser contratado.

##### PROPUESTA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA.

De acuerdo con la información obtenida con el diagnóstico, con respecto al área de inducción del personal, ACOTNA de R. L., no cuenta con un documento en el que se establezcan las actividades e información necesaria para incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo.

Por lo que consecuentemente, se ha diseñado un procedimiento para la inducción de personal y un manual de bienvenida, los cuales facilitarán la labor de inducción en la Cooperativa.

#### PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL

		Pág. 1 De 2
Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.		
Responsable	Paso No.	Descripción
Encargado(a) de recursos humanos	01	Le da la bienvenida verbal al nuevo empleado
	02	Proporciona al empleado el manual de bienvenida
	03	Orienta al nuevo integrante, proporcionándole información acerca de: Antecedente y objetivos de la cooperativa así como deberes y obligaciones de los empleados, políticas de personal, normas básicas y el reglamento interno.
	04	Remite al nuevo trabajador con el jefe inmediato, de la unida donde trabajara.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

Pág. 2 De 2

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte  
de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.

Responsable	Paso No.	Descripción
Jefe inmediato	05	Recibe al nuevo trabajador de su unidad, y lo presenta con sus compañeros de trabajo
	06	Designa a una persona de la Cooperativa para que le enseñe las funciones del puesto que desempeñará.
El nuevo trabajador	07	Después de haber leído el manual de bienvenida así como el reglamento interno y otros instrumentos administrativos, comienza a desenvolverse en su puesto de trabajo.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____





*Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y  
Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa  
(ACOTNA de R. L.).*

## Manual de Bienvenida



## **¡BIENVENIDO (A)!**

En nombre de la administración y todo su personal recibe la más cordial bienvenida a la gran familia de La Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.).

Este manual te servirá de guía para que conozcas algunos de los aspectos administrativos más sobresalientes de ACOTNA de R. L., no dudes en pedir ayuda cuando la necesites y consultar sobre cualquier inquietud que se pudiera presentar, haremos lo posible para que tu adaptación sea rápida y fácil.

Te deseamos mucho éxito en tus labores, y nuevamente ¡bienvenido(a)!, a la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.).

## **CONTENIDO**

### **PARTE I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COOPERATIVA**

ANTECEDENTES

OBJETIVOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ACOTNA DE R. L.

### **PARTE II: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

POLÍTICAS DE PERSONAL

DEBERES Y OBLIGACIONES DE CADA EMPLEADO

NORMAS BÁSICAS DE PERSONAL

PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LEY

PROGRAMAS RECREATIVOS

**PARTE I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COOPERATIVA****ANTECEDENTES**

La Asociación Cooperativa de Aproveccionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa (ACOTNA de R. L.), fue fundada el 26 de septiembre de 1989 con un total de 24 empresarios, 30 unidades de transporte y 60 empleados los cuales se encontraban relacionados directamente con el servicio al público.

Actualmente está conformada por 31 empresarios, a su vez posee 55 unidades de transporte (31 Coasters y 24 microbuses) y el número de empleados asciende a 134, distribuidos así:

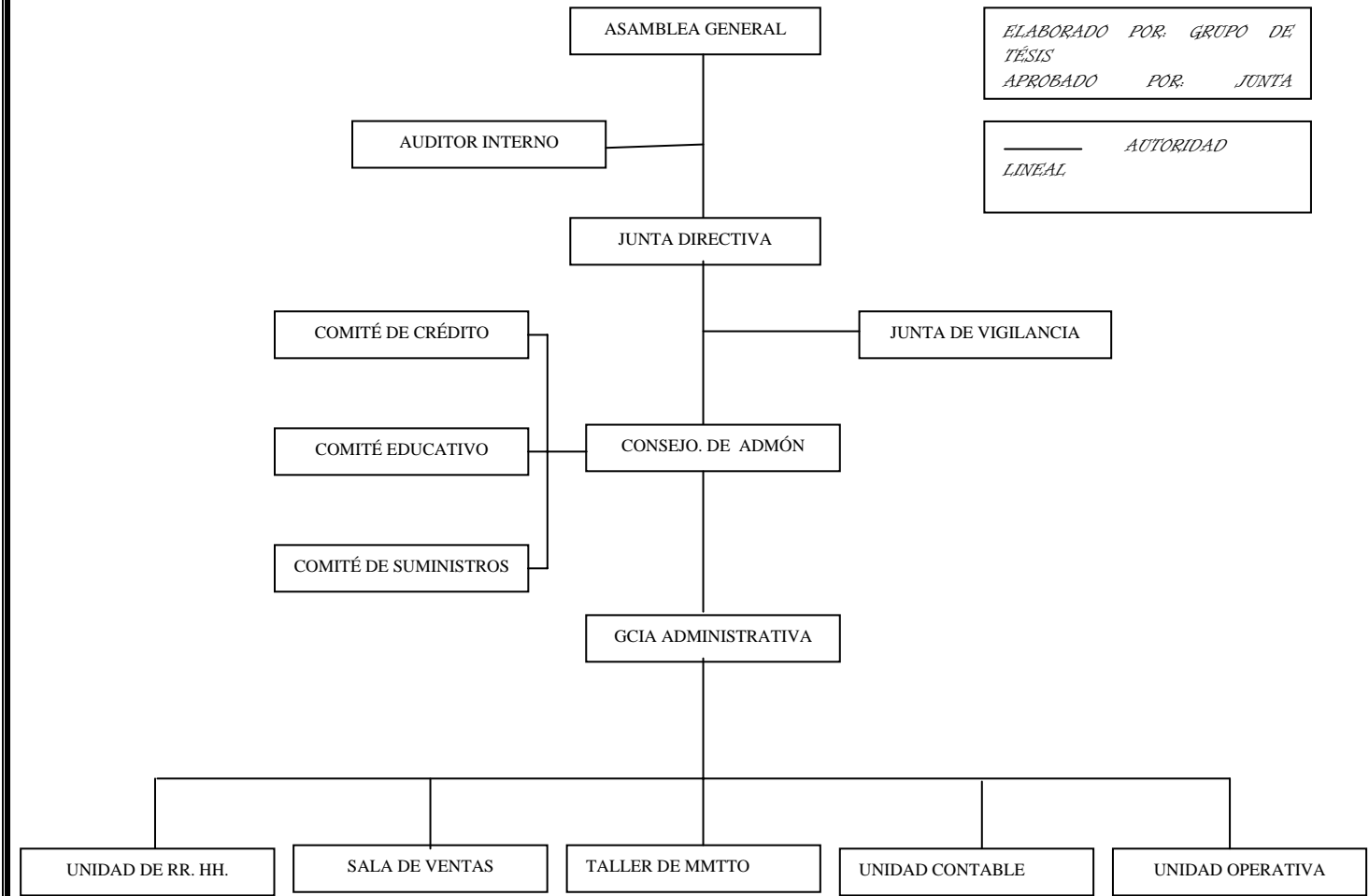
1 Gerente General, 1 Contador, 1 Auxiliar contable, 1 Secretaria, 2 Recolectores, 5 Mecánicos, 3 Despachadores, 60 Cobradores, 60 Motoristas.

Cuya línea de las unidades de transporte es conocida por 38-E y su recorrido se establece desde la Colonia Valle del Sol perteneciente al Municipio de Apopa hasta el Centro de San Salvador sobre la 5ª. Calle Oriente y viceversa,

**OBJETIVO**

El objetivo que persigue la Asociación Cooperativa es el Aproveccionamiento de insumos para suministrarlos entre sus asociados, la Comercialización de repuesto para unidades de transporte (microbuses y coasters), y la prestación del servicio de Transporte de pasajeros; para satisfacer las necesidades básicas de la población, crecimiento de los recursos económicos y financieros, el prestigio y la generación de empleos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA ACOTNA DE R I



**PARTE II:****ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL****POLÍTICAS DE PERSONAL**

- Debe existir coordinación interna entre la unidad de recursos humanos y el resto de unidades funcionales de la cooperativa para que el reclutamiento interno o externo sea exitoso.
- Antes de otorgar una plaza se dará prioridad al reclutamiento interno, por lo que la técnica que tendrá prioridad es la consulta de los expedientes de los trabajadores de la Asociación Cooperativa ACOTNA. En caso de no encontrar a la persona con las habilidades y destrezas que requiere la plaza vacante, entonces se hará uso del reclutamiento externo.
- Todo candidato sin importar su origen deberá participar en todo el proceso de selección.
- Todo lo relacionado al contrato de trabajo se regirá según las disposiciones del Código de Trabajo vigente, Reglamento Interno de Trabajo y de las políticas de la Cooperativa.
- Después de la contratación los primeros treinta días se consideran de prueba dentro del cual se podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa.
- El contrato deberá realizarse con copia, la cual deberá ser entregada al empleado.
- La inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez a la Cooperativa, con el objetivo de adaptarlo en el menor tiempo posible.
- El proceso de inducción inicia después de la etapa de contratación del nuevo empleado.
- Dentro del proceso de inducción se dará énfasis al conocimiento del reglamento interno de trabajo, estructura organizativa, las políticas de personal, los deberes y obligaciones de los empleados y las normas básicas para el personal.

- Deberá evaluarse el contenido de la capacitación al finalizar ésta para garantizar el aprendizaje de los empleados.
- El encargado de recursos humanos será el responsable de planificar y organizar todo lo relacionado a las capacitaciones.
- La Cooperativa procurará mantener en todo momento un alto nivel en la moral de todo su personal.
- Se fomentará un clima de cordialidad, cooperación y armonía sobre la base de una efectiva comunicación.
- Las amonestaciones verbales o escritas se harán al empleado en forma privada.
- Se elaborarán formularios que recojan las inquietudes y sugerencias del personal.
- Establecer reconocimientos para los empleados, según su desempeño e iniciativa.
- Ofrecer a los empleados oportunidades de ascensos.

## **D**EBERES Y OBLIGACIONES DE CADA EMPLEADO



Los empleados que conforman parte de la Asociación Cooperativa, están sujetos a cumplir con los siguientes deberes y obligaciones:

Observar buena conducta, puntualidad y disciplina en su área laboral.

Desempeñar sus labores con el cuidado, esmero e intensidad adecuada.

Demostrar honestidad dentro y fuera de la Cooperativa.

Guardar consideración y respeto a sus jefes, compañeros y subalternos.

Obedecer órdenes en asuntos de trabajo y mostrar seriedad en el desempeño de su cargo.

Tratar al público con cortesía, educación y de manera servicial, especialmente todos aquellos miembros del personal que, por razón de su cargo, tengan asignadas funciones de atención al usuario o cliente.

Conservar y hacer buen uso de las unidades de transporte, herramientas, equipos, útiles, mercaderías, instrumentos y demás bienes propiedad de ACOTNA.

Reportar al jefe inmediato todo accidente de trabajo por leve que este sea.

Informar con la mayor brevedad posible a su jefe inmediato cualquier anomalía, robo, actos graves o criminales que se observe en el desarrollo de sus funciones.

Todo personal operativo debe presentarse correctamente vestido con su uniforme de trabajo y mantenerse así durante la prestación de sus servicios.

Cumplir con todas las obligaciones que le imponga el reglamento de trabajo de la cooperativa.



## **N**ORMAS BÁSICAS DE PERSONAL



### *HORARIO DE TRABAJO*

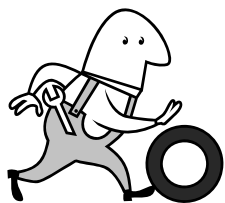
La jornada de trabajo para el **personal administrativo y mecánicos**, que presta sus servicios en la Cooperativa, será la siguiente: De lunes a viernes, de las ocho a las doce horas por la mañana, y de las trece a las diecisiete horas, por la tarde y sábado, de las ocho a las doce horas por la mañana. Con una hora de receso para el almuerzo.

Para el **personal de operativo**: De lunes a domingo con horarios que oscilaran entre las cinco horas y las veintidós horas. Con 30 minutos de receso para el almuerzo.

### *DÍAS DE ASUETO*



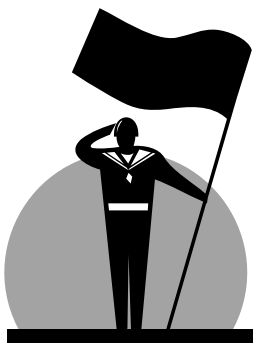
Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa



1° de mayo, día del trabajo



6 de agosto



15 de septiembre



2 de noviembre, día de los fieles difuntos  
y 25 de noviembre por festividades de la ciudad



25 de diciembre, día de la natividad

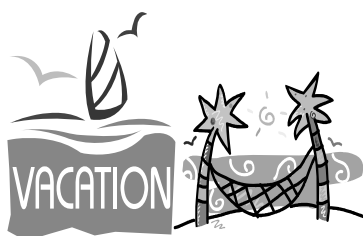


1° de enero, año nuevo

## PERMISOS

Los permisos con o sin goce de sueldo son autorizados por el jefe de la respectiva unidad, el Gerente administrativo o la junta directiva, según sea el caso de acuerdo con el reglamento de trabajo de la Cooperativa. En todo caso, deberá presentarse oportunamente los medios de comprobación que sean necesarios.

## VACACIONES ANUALES



Después de un año de trabajo continuo en la Cooperativa, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo. El plazo dentro del cual el trabajador deberá gozar de sus vacaciones, será de seis meses, contados a partir de la fecha en que el trabajador complete el año de servicio.

## PAGO DE SALARIO



El salario se paga en forma quincenal y los descuentos que se efectúan son: ISSS, AFP'S, renta, préstamos, anticipos, faltas de asistencia no justificadas, por retardos, descuentos ordenados por la autoridad judicial para cubrir gastos de alimentación.



## AGUINALDO

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

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

## **P** RESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LA LEY



## ALIMENTACIÓN

La Cooperativa brindará alimentación en el desayuno y almuerzo únicamente al personal operativo.

## LICENCIA POR MATRIMONIO



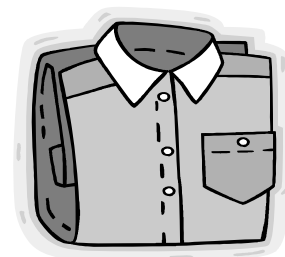
Cuando un empleado contrae nupcias, la Cooperativa le concede licencia con goce de sueldo por tres días.



## LICENCIA POR PÉSAME

En el caso de muerte de su cónyuge, de sus hijos o padres, así como de personas que dependan económicamente del empleado y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo y, en su defecto, en cualquier registro laboral de la Cooperativa se otorgara este tipo de licencia el cual tendrá un máximo de tres días .

## USO DEL UNIFORME



El uso del uniforme esta establecido para todo el personal operativo. El cual deberá vestir correctamente y mantenerse así durante la prestación de sus servicios. La empresa otorga el 50% del costo de los uniformes y el otro 50% el personal.



## PROGRAMA RECREATIVO

Con el fin de reforzar las relaciones laborales entre los empleados de los diferentes niveles (operativos y Administrativos). La Cooperativa desarrolla torneos de fútbol u otras actividades recreativas una o dos veces al año, integrados por los miembros de dicha Cooperativa, ya sea entre ellos o mediante invitación a otras entidades.

## 5. PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### POLÍTICAS

- La capacitación se desarrollará con base al inventario de necesidades de capacitación del personal.
- Se tomará en cuenta el resultado de las evaluaciones del desempeño para impartir las capacitaciones.
- Deberá evaluarse el contenido de la capacitación al finalizar ésta para garantizar el aprendizaje de los empleados.
- La capacitación podrá ser impartida a través del INSAFORP.
- Toda capacitación deberá contar con la autorización de Junta Directiva o del Comité de Educación.
- . Los empleados capacitados podrán compartir lo aprendido con el resto según sea necesario.
- Deberá tomarse en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño o algún otro mecanismo de evaluación, de tal forma que permita identificar candidatos ascensos o traslados de puesto.
- La capacitación del personal estará orientada a promover el desarrollo de los mismos.
- El encargado de recursos humanos será el responsable de planificar y organizar todo lo relacionado a las capacitaciones.



## PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Pág. 1 De 1

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L.		
Responsable	Paso No.	Descripción
Encargado de sección	01	Solicita capacitación de su personal al encargado de Recursos Humanos
Encargado de Recursos Humanos	02	Planifica y organiza la capacitación investigando lugar, costo, cantidad de personas a capacitar, etc.
Encargado de Recursos Humanos	03	Presenta propuesta a Comité de Educación para su respectiva a probación
Comité de Educación	04	Aprueba y devuelve la propuesta autorizada al encargado de Recursos Humanos. Si no es aprobada, regresa al paso 2.
Encargado de Recursos Humanos	05	Comunica decisión y detalles de la capacitación al encargado de sección.
Encargado de sección	06	Comunica a los empleados a capacitar.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

## 6. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

### POLÍTICAS

- Cada jefe o encargado podrá hacer uso de cualquier tipo de motivación para incentivar el buen desempeño de los empleados.
- Los empleados podrán participar en la toma de decisiones mediante la expresión de su opinión personal sobre alguna situación relacionada a su trabajo.
- Deberá reconocerse al trabajador que sobresalga sobre el estándar de rendimiento entre los que desempeñen el mismo puesto de trabajo.
- Los reconocimientos podrán ser individuales o colectivos y podrán hacerse en privado o en público.
- Podrá tomarse como base para otorgar los reconocimientos, el resultado de las diferentes evaluaciones de desempeño realizadas.
- Los reconocimientos serán económicos o simbólicos, entre los cuales pueden ser: premios en efectivo, víveres, días de descanso, vales canjeables, placas, entre otros.
- Podrá promoverse la sana diversión entre los empleados a través de clubes deportivos, fiestas o celebraciones, etc., a fin de fomentar el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales.

## 7. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



*Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y  
Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa  
(ACOTNA de R. L.).*

**MANUAL DE EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO DE ACOTNA DE R L.**

## OBJETIVOS

### GENERAL:

- Establecer criterios para evaluar el rendimiento, comportamiento y desempeño de los empleados a fin de mejorar la eficiencia en las funciones que éstos realizan.

### ESPECÍFICOS:

- ◆ Identificar los aspectos en que el personal requiere capacitación u orientación para el buen desempeño de las funciones que le corresponden
- ◆ Obtener información relacionada al personal para que en un futuro cercano sirva de base para tomar decisiones sobre ascensos, traslados, aumentos, reconocimientos, etc.
- ◆ Identificar problemas, deficiencias o situaciones que interfieran negativamente en el rendimiento del personal.

### POLÍTICAS

- 1) El encargado de Recursos Humanos será el responsable de programar y organizar la evaluación del desempeño por lo menos una vez al año.
- 2) Las evaluaciones serán obligatorias para todo el personal operativo y administrativo.
- 3) Todo resultado deberá tener carácter confidencial.
- 4) La evaluación y su resultado deberá ser archivado en el expediente de cada empleado.
- 5) El encargado de Recurso Humanos deberá informar únicamente al encargado de cada área sobre el resultado de los empleados a su cargo con la finalidad de tomar medidas correctivas o de reconocimiento según sea el caso.
- 6) El Manual deberá ser revisado y actualizado por el encargado de recursos humanos por lo menos una vez al año.
- 7) Toda modificación al presente manual deberá justificarse y ser autorizada previamente por Junta Directiva antes de ser aplicada.

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

**Responsabilidad:** puntualidad y asistencia.

**Personalidad:** cortesía al usuario, iniciativa, disciplina.

**Capacidad:** educación formal e informal

**Relaciones Interpersonales:** Compañerismo y cooperación.

**Rendimiento:** cumplimiento de metas, cantidad y calidad del trabajo.

### PUNTAJE Y RESULTADO

Para obtener el puntaje acumulado, debe sumarse el resultado de cada factor seleccionado y anotarse el total de puntos, ubicándolo dentro del rango y determinando así la calificación del evaluado según lo siguiente:

RANGO	RESULTADO
De 1 a 10 puntos	Deficiente
De 11 a 20 puntos	Regular
De 21 a 30 puntos	Bueno
De 31 a 40 puntos	Muy Bueno
De 41 a 50 puntos	Excelente

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
ACOTNA DE R. L.

La siguiente evaluación tiene como finalidad identificar áreas en las cuales sea necesario reforzar para mejorar el desempeño de las actividades de la Cooperativa, así como también reconocer el esfuerzo de empleados sobresalientes. La información será confidencial.

Por favor marque con una X en cada factor a evaluar según la realidad.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL EMPLEADO

Nombre: \_\_\_\_\_

Sección a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

## II: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

<b>RESPONSABILIDAD</b> Puntualidad y Asistencia	X	PUNTOS
a. No cumple con horarios de trabajo		1
b. Usualmente llega tarde o no asiste		2
c. Ocasionalmente falta o llega tarde.		3
d. Su horario y asistencia están dentro de lo normal		4
e. Es puntual y no falta.		5

<b>PERSONALIDAD</b> Cortesía al usuario	X	PUNTOS
a. Constantemente realiza una mala atención		1
b. Ocasionalmente se reciben quejas de su atención		2
c. La atención al usuario está dentro de lo normal		3
d. Se esfuerza por brindar una buena atención		4
e. La buena atención es más importante en su trabajo		5



<b>PERSONALIDAD</b>	X	PUNTOS
Iniciativa		
a. Carece totalmente de iniciativa		1
b. Solo realiza trabajos que se le encomiendan		2
c. Ocasionalmente realiza trabajos no encomendados		3
d. Frecuentemente realiza trabajos por iniciativa propia		4
e. Siempre pone en práctica su iniciativa		5

<b>PERSONALIDAD</b>	X	PUNTOS
Disciplina		
a. Constantemente comete faltas según el reglamento		1
b. Ocasionalmente infringe el reglamento		2
c. Su comportamiento es aceptable		3
d. No recibe llamados de atención		4
e. Su comportamiento es sobresaliente		5

<b>CAPACIDAD</b>	X	PUNTOS
Educación Formal e informal		
a. Nada adecuada al puesto.		1
b. Muy poco adecuada al puesto		2
c. Bastante adecuada al puesto		3
d. Satisfactoriamente adecuada al puesto		4
e. Perfectamente adecuada al puesto		5

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	X	PUNTOS
Compañerismo		
a. El trato con el demás personal es desagradable		1
b. El trato con los demás ocasionalmente genera conflictos		2
c. Mantiene relaciones estables con los demás		3
d. Las relaciones son mejores de lo normal		4
e. Mantiene excelentes relaciones con todos.		5

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	X	PUNTOS
Cooperación		
a. No colabora y crea conflicto		1
b. Brinda poca colaboración		2
c. Su espíritu de colaboración es aceptable		3
d. Frecuentemente colabora con las actividades		4
e. Siempre está dispuesto a colaborar en las actividades		5

<b>RENDIMIENTO</b>	X	PUNTOS
Cumplimiento de metas		
a. No cumple con las metas asignadas		1
b. Rara vez cumple sus metas		2
c. Cumple regularmente sus metas		3
d. Casi siempre cumple metas		4
e. Siempre cumple metas		5

<b>RENDIMIENTO</b>	X	PUNTOS
Calidad de Trabajo		
a. Muy deficiente		1
b. Rara vez comete errores		2
c. Calidad de trabajo aceptable		3
d. Por encima del rendimiento promedio		4
e. Muy cuidadoso y exacto		5

<b>RENDIMIENTO</b>	X	PUNTOS
Cantidad de trabajo		
a. Generalmente atrasado		1
b. Ocasionalmente atrasado		2
c. Su trabajo está al día o cumple con el estándar		3
d. Con frecuencia hace más de lo asignado		4
e. Su producción es muy alta		5

OBSERVACIONES o RECOMENDACIONES:

---

---

---

---

Puntaje Obtenido: \_\_\_\_\_ Resultado: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma Evaluador

\_\_\_\_\_

Firma Jefe inmediato

\_\_\_\_\_

Firma del empleado evaluado

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_\_

## 8. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

(Anexo No. 8)

### OBJETIVOS:

#### **General:**

- Proporcionar a la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L., una herramienta técnica administrativa en donde se determine tanto las actividades que realizan en los diferentes puestos de ésta, así como las especificaciones necesarias que deben poseer las personas a ocupar los puestos.

#### **Específicos:**

- Describir las actividades, tareas y responsabilidades que correspondan a cada puesto.
- Guiar al personal sobre las actividades que le corresponden realizar, facilitando el desarrollo de las mismas y el alcance de los objetivos del puesto.
- Orientar a la unidad o persona responsable de administrar el recurso humano de ACOTNA de R. L., sobre la importancia y complejidad de las actividades realizadas en cada puesto, a fin de determinar capacitaciones, promociones o ascensos al personal que lo necesite.
- Proveer de elementos que faciliten la determinación del perfil de cada puesto al momento de realizar el reclutamiento y selección del personal.

## POLÍTICAS

- Se dará a conocer el Manual de Análisis y Descripción de Puestos a los empleados actuales y a los que se integren posteriormente a la Cooperativa.
- Se tomará en cuenta las especificaciones del puesto descritas en el manual, para la contratación del recurso humano que ocupará las vacantes.
- Revisar periódicamente el manual de análisis y descripción de puestos, con el fin de actualizarlo, ajustándolo a las necesidades de la Cooperativa.
- Informar a los empleados toda modificación, adición y eliminación hechas al manual.
- Los cambios en el manual solo pueden ser efectuados por el encargado de recursos humanos, junta directiva y gerencia administrativa.

## NORMAS DE USO Y APLICACIÓN DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

- La unidad de recursos humanos será responsable de actualizar el Manual de Análisis y Descripción de Puestos, lo cual se realizará con previa autorización de junta directiva y gerencia administrativa de ACOTNA de R. L.
- Para el proceso de contratación se tomará en cuenta la información documentada en el Manual.
- Las actividades descritas en el Manual serán realizadas por el personal de la Cooperativa según sea el puesto.

- La aplicación del Manual es para personal administrativo y operativo de la Cooperativa.
- Se prohíbe sustraer el Manual para realizar actividades que no estén acordes con los objetivos de la Cooperativa.

#### TERMINOLOGÍA EMPLEADA EN EL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Para una mejor comprensión del empleado que haga uso del manual, a continuación se presenta una definición de los términos utilizados en el contenido del mismo.

##### **Puesto**

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica.

##### **Descripción del puesto**

Especificación de tareas, funciones y responsabilidades que conforman un puesto y lo diferencian de los demás.

##### **Análisis del puesto**

Consiste en estudiar y determinar los requerimientos que el ocupante de un puesto debe poseer para desempeñar sus tareas con éxito.



**Título del puesto**

Denominación que se da a la clase de puesto, generalmente representa la naturaleza de trabajo.

**Resumen del puesto**

Característica fundamental de un puesto basado en el tipo de trabajo específico y que lo hace diferente a otro.

**Especificaciones del puesto**

Declaración escrita de las clasificaciones necesarias para ser titular del puesto.

**Funciones**

Enumeración de las actividades más representativas de los puestos, ya sean periódicas o frecuentes. Generalmente cada puesto tendrá responsabilidades que no están en las descripciones.

**Requisitos**

Relación de los requerimientos que deberá cumplir la persona para ocupar el puesto. Varían según las características del puesto y es indispensable cumplirlos.

**Experiencia**

Conocimientos adquiridos a través de la práctica en el desempeño de un trabajo específico.

**Habilidades**

Son aquellas cualidades personales complementarias que condicionan la capacidad de ejecución de un trabajo.

## CONTENIDO DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### **Datos de identificación**

Se especifica el título del puesto, dependencia, jefe inmediato y los puestos que están bajo su cargo.

### **Descripción general del puesto**

Se define las actividades que se realizan en un puesto de manera que se alcance el objetivo que se persigue.

### **Análisis y descripción de tareas**

Se analiza la información recolectada de cada puesto para generar un listado de las actividades, clasificándolas según la frecuencia con que se realizan y la relevancia para desarrollar el puesto, a su vez enumerados para garantizar la correlación de éstas.

### **Especificaciones del puesto**

Se determinan los requisitos que el aspirante al puesto debe de poseer para lograr desempeñarlos efectivamente, dentro de estos se tienen:

- Educación formal. Es el nivel de educación académica que el puesto exige la cual puede ser, primaria, bachillerato, universitario, maestría u doctorado; que otorguen título académico oficial.
- Educación formal no necesaria. Se refiere a las capacitaciones, seminarios, cursos y otros; que no otorgan título académico oficial.
- Experiencia laboral previa. Práctica laboral mínima que debe de poseer el aspirante al puesto, en puestos similares.

- Conocimientos necesarios. Estos pueden ser adquiridos ya sea por estudios formales, informales u otros medios; pero que son requerimientos necesarios para desempeñar el puesto.
- Habilidades y destrezas. Son requerimientos complementarios para desempeñar el puesto las cuales se definen como las capacidades mentales e intelectuales que un aspirante debe de poseer. Así como también los requerimientos motrices que le son relacionados directamente con el uso del cuerpo en el puesto de trabajo.
- Condiciones del puesto. Son las condiciones físicas y ambientales que afectan el desarrollo de las actividades del puesto.
- Condiciones personales. Son las diferentes características que el personal debe de poseer, dentro de las que se tienen edad, género, ubicación geográfica, otros que son independientes al puesto de trabajo; pero son indispensables para desarrollar el mismo.
- Otros requisitos y observaciones. Esto permite incluir cualquier otro elemento que no se haya clasificado en los requerimientos anteriores.

(El contenido del manual se presenta en el anexo No. 8)

## 9. SISTEMA DE COMPENSACIONES

### POLÍTICAS

- Los nuevos empleados recibirán el salario base de cada puesto.
- Los incrementos salariales y beneficios sociales se realizarán con base a los resultados de evaluaciones de desempeño y demás factores que les afecten.
- El sistema de compensaciones se revisará según las necesidades o cambios en las leyes laborales vigentes con previa autorización de la junta directiva.
- Las comisiones serán establecidas según se cumplan las metas de cada puesto.
- Las compensaciones garantizarán la competitividad de la Cooperativa.
- Las compensaciones contribuirán a incentivar el desempeño de los empleados.
- Garantizar la igualdad en la remuneración de los cargos y manteniendo el concepto “a igual trabajo igual salario”.
- Obtener y mantener personal calificado a costos adecuados.
- Cumplir con las disposiciones legales que nuestro país posee en materia laboral.
- Los sueldos del personal administrativo se establecerán de acuerdo a unidad de tiempo.
- Los sueldos del personal operativo se conforman tanto por salario mínimo más comisiones por cumplimiento de metas.

## ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE COMPENSACIONES

El sistema de compensaciones comprende todas las retribuciones que los empleados de ACOTNA de R. L., reciben por el trabajo que realizan. Este sistema se conforma por:

### **Compensaciones directas.**

Son los pagos que se otorgan a los empleados, relacionado de forma directa con el trabajo que realizan.

**Salarios:** serán determinados con base a los siguientes criterios.

- La legislación laboral: de la que se tomará como referencia el salario mínimo, horarios de trabajo y tipo de pago.
- Costo de la vida: este parámetro permitirá establecer un salario que contribuya a la cobertura de necesidades del personal.
- Capacidad de pago: se valorará la capacidad de pago que ACOTNA de R. L., posea para establecer salarios atractivos a los empleados y a personas interesadas en trabajar en la Cooperativa.
- Mercado laboral: es necesario realizar una investigación salarial en el sector laboral que se encuentra la cooperativa que permita conocer los salarios que se brindan, facilitando establecer retribuciones competitivas que atraigan y retengan recurso humano calificado.
- Complejidad y riesgo de trabajo: se valorarán los puestos con base a las características que estos poseen.

El proceso a seguir para valorar y clasificar los puestos es el siguiente:

- a) Definir los criterios necesarios que permitan realizar una comparación entre puestos para establecer los puntos en que éstos se diferencian, ya sea por su complejidad, objetivos que posean, esfuerzo requerido, etc.
- b) Determinar la importancia que cada puesto representa para el funcionamiento de la Cooperativa con base en criterios definidos anteriormente, lo que permite establecer cual es el puesto con menos funciones importantes (límite inferior) y el que califica la mayoría de criterios, es decir, el que posee un mayor número de funciones importantes (límite superior).
- c) Establecidos los límites superior e inferior, se utilizan como parámetros para comparar los demás puestos de la Cooperativa y clasificarlos según resultado obtenido. Logrando clasificar y valorar los puestos que comprenden a ACOTNA DE R. L.

Los salarios que se otorgan a los empleados administrativos y de taller se mantendrán en los niveles actuales, ya que según lo establecido en el artículo 30, inciso 10 del Código de Trabajo, los salarios no pueden ser disminuidos; sin embargo, es necesario aplicar los criterios anteriormente mencionados para generar una estructura salarial equitativa, que refleje la base y un techo salarial para cada puesto, la cual se aplicará cuando un nuevo empleado ocupe el puesto.

EL salario base deberá ser igual o superior al salario mínimo, este dependerá de los requisitos y especificaciones de cada puesto. El salario techo será el valor máximo a

pagar por un puesto. Este se otorgará con base a capacidades, antigüedad, desempeño, mercado laboral, u otro requisito que estipule la unidad de recursos humanos o la gerencia administrativa. A su vez, estos salarios podrán ser complementados con las bonificaciones, reconocimientos, u otro tipo de incentivo que la unidad de recursos humanos considere necesarios, según las necesidades o resultado de las evaluaciones.

La estructura salarial se conforma de la siguiente manera:

PUESTO	Salario Base	Salario Actual	Salario Techo
Contador General	\$ 450.00	\$ 742.86	\$ 750.00
Auxiliar contable	200.00	274.29	350.00
Jefe de taller	400.00	571.43	600.00
Mecánico	250.00	314.66	350.00
Despacho	200.00	274.20	300.00
Secretaria	158.40	171.43	225.00
Vendedor	158.40	171.43	200.00

Para empleados del área operativa (Cobradores y Motoristas), es necesario modificar el salario, permitiendo con esto el alcance de metas y objetivos de los puestos, ya que en la actualidad no existe un salario estándar para este personal lo que genera desigualdad y competencia negativa para lograr incrementar al máximo las retribuciones por su esfuerzo. Por lo que se propone que todos los empleados contratados reciban un salario base de \$ 158.40; a su vez complementados con

comisiones sobre efectivo entregado en el día, lo que generará un mejor desempeño de los trabajadores.

Los salarios de los empleados podrán ser ajustados tanto individual y colectivamente, ya sea por variaciones en la legislación laboral, competitividad del mercado o cualquier otra variación en los criterios antes mencionados.

**Pago de incentivos.**

Comisiones: para empleados operativos (Motoristas y Cobradores), se establecen las bonificaciones según efectivo entregado en el día. Estas se establecen con base a un promedio de ingreso diario por equipo de trabajo.

	COASTER		MICROBUS HIACE	
Meta establecida de entrega diaria	\$ 160.00		\$ 80.00	
	Motorista	Cobrador	Motorista	Cobrador
Comisión sobre entrega por meta cumplida	10.0 %	4.0 %	8.0 %	3.0 %
	Motorista	Cobrador	Motorista	Cobrador
Comisión sobre entrega por meta no cumplida	8.0 %	3.0 %	5.0 %	2.0 %



**Pago por mérito.**

Es asignado a los empleados con desempeño superior, lo que se reflejará en el cumplimiento de metas y resultados de valuación de desempeño. Dicho pago podrá ser, económico el cual ascenderá a un 10% de su salario base. Y de forma simbólica, ya sea en día libre, víveres, diplomas, etc.

**Compensaciones indirectas.**

Son el resultado de las necesidades de beneficios y servicios sociales que los empleados tienen derecho.

Considerando el número de empleados, la Cooperativa podría gestionar un seguro de vida colectivo, que permita al empleado obtener este beneficio a un costo máximo de \$3.00 mensuales por persona.

**Prestaciones de ley.**

Estas tienen como finalidad contribuir a la salud y seguridad de los empleados y familia, a su vez brindar un beneficio por el esfuerzo realizado durante un año laborado, dando cumplimiento a la legislación laboral existente.

**Seguro social.**

Cubre las necesidades médicas de empleados y familia, el porcentaje que se aporta por parte del empleado es del 3% de su salario, lo que se completa con la cuota patronal que asciende a 7.5%.

### **AFP'S**

Brinda al empleado una oportunidad de ahorro que le permita cubrir el período de retiro laboral, el porcentaje de esta dependerá de la AFP'S que se elija.

En la actualidad existen las siguientes opciones:

AFP'S	Empleado	Patrono
Crecer	6.20%	6.75%
Confía	6.25%	6.75%

### **Aguinaldo.**

Se determinará con base a las disposiciones mencionadas en el Código de Trabajo, art. 198. El cual menciona lo siguiente:

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

Dichos lineamientos serán aplicados a todos los empleados de la Cooperativa, que posean contrato. Para los que no cumplan con el año de laborar en la cooperativa se les brindará una cantidad proporcional a la que deberían recibir.

### **Vacaciones**

Serán planificadas y registradas (Anexo No. 9), para garantizar el cumplimiento y evitar cualquier inconveniente con las operaciones de la Cooperativa, tendrán derecho a éstas todos los empleados que cumplen mas de un año de laborar en ACOTNA, tendrán

derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo; es de aclarar que dicha prestación se aplicará a aquellos empleados que posean plaza fija con la Cooperativa y un contrato escrito con la misma.

Debido a la naturaleza de las actividades de la cooperativa, para los empleados operativos, se hará necesario generar un acuerdo entre ACOTNA de R. L., y el trabajador para establecer los términos en que se llevarán a cabo dichas vacaciones.

**Otros.**

Uniforme: la Cooperativa cubrirá un 50% del costo de la camiseta que se utiliza como uniforme y el resto deberá ser cubierto por el empleado.

Alimentación: se brindarán a los empleados del área operativa (cobradores y motoristas), dicha alimentación cubrirá el desayuno y almuerzo deberá planificarse el lugar y horarios donde se ingerirán dichos alimentos.

**10. BASES DE DATOS DEL PERSONAL**

La administración de personal tiene como una de sus finalidades mantener un control efectivo sobre recurso humano, lo que le permite establecer los niveles de rotación, ausentismo, vacaciones, necesidades de capacitaciones y su planificación, otros factores que rodean al personal. El poseer esta información facilita la generación del

expediente con datos personales y laborales para cada empleado. Por lo que se propone a ACOTNA de R. L., el uso de los siguientes formatos de personal (anexo No. 9).

**Registro de personal.**

Este documento incluye los datos personales de cada empleado, dentro de los que se tienen: nombre completo, No de DUI, No de NUP, dirección, teléfonos, salarios, referencias laborales y demás datos específicos que permitan conocer principales referencias de cada empleado.

**Registro de disciplina**

Controla las faltas en que incurre el empleado, así como la frecuencia en que los cometen, a su vez las sanciones a que es merecedor por dichas faltas.

**Registro de suspensión**

Establece las causales y fecha en que se cometió la falta, que genera una suspensión temporal de trabajo.

**Solicitud de permiso**

A través de este documento el personal puede realizar formalmente la solicitud de permiso, estableciendo las razones, horario, días. Si el permiso será concedido con goce de sueldo, sin goce de sueldo o con reposición.

**Control de permisos**

Este tiene como finalidad mantener un control efectivo sobre los horarios, motivos, fechas y condiciones en el que los soliciten sus permisos, lo que permitirá contrarrestar cualquier anomalía existente al momento de solicitarse un permiso.

**Registros de vacaciones**

Establece y controla las fechas en que son asignadas las vacaciones al personal y las condiciones de éstas (pago, monto de pago, tiempo, fecha y otros). Para garantizar el cumplimiento de la prestación de las vacaciones es necesario realizar una programación anual que facilite establecer los períodos en que serán asignadas las vacaciones al personal eliminando con esto cualquier contratiempo, ya sea por la no asignación o la acumulación de las mismas, generando que se interrumpa el funcionamiento de las actividades de la Cooperativa.

**Control de ausentismo**

Este se realiza a través de un documento que permite definir los días en que el empleado no se presente a trabajar, las causas sanciones o las posibles justificaciones de la ausencia. Lo que permite decidir sobre los beneficios que se le pueden otorgar al empleado.

**Registro de despido**

Es una herramienta que permite establecer los niveles de rotación de personal, a su vez permite analizar las causas y efectos que éste genera, ya que se registran las condiciones en que se da el despido, el pago que debe recibir el empleado en concepto de indemnización y los diferentes descuentos a que debe de ser sometido dicho pago.

**Registro de renuncia**

Establece las causas por las que el empleado renuncia y la fecha en que ocurre, este instrumento contribuye a establecer la rotación de personal en la Cooperativa y las medidas de solución respectivas a los problemas que lo generan.

**Resumen de expediente de personal**

Detalla la trayectoria del empleado en la Cooperativa en lo que respecta a: ausentismo, sanciones, bonificaciones, vacaciones, datos específicos y del comportamiento del empleado.

La utilización de los anteriores documentos estará a cargo de los miembros de la unidad de recursos humanos, los que informarán a empleados y asociados de ACOTNA de R. L., a través de memorando, copias de archivos u otros medios, sobre las diferentes resoluciones tomadas en cada caso que se presente, a su vez las modificaciones respectivas.

**11. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Esta herramienta técnica administrativa tiene la finalidad de regular las relaciones obrero – patronales dentro de la Cooperativa para evitar y solucionar cualquier inconveniente que se pueda generar entre ambos, así como también las relaciones entre empleados.

Este manual comprende las obligaciones y deberes de ambas partes, así como las sanciones que se aplicarán a los que incumplan esta normativa. (Ver anexo No. 10)

## F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan que se propone presenta una serie de actividades a realizar para que las herramientas para la función de administración de recursos humanos sean una valiosa contribución en el quehacer administrativo de la Asociación Cooperativa ACOTNA DE R. L. así como también en lo relativo a la toma de decisiones en relación a la conducción del personal.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

#### **Presentación y discusión**

El proyecto de investigación será entregado al gerente administrativo de la Asociación Cooperativa ACOTNA DE R. L., para que éste coordine la presentación y discusión ante la Junta Directiva, lo que permitirá evaluar la aplicabilidad de la propuesta.

#### **Aprobación**

Una vez discutida y modificada de ser necesario, la Junta Directiva tomará la decisión de aprobar el documento.

**Presentación de la unidad de recursos humanos al personal**

Se dará a conocer al personal administrativo y operativo las funciones que tendrá la unidad de recursos humanos, para que éstos la identifiquen dentro de la estructura organizativa de la Asociación Cooperativa.

**Reproducción y distribución**

El personal que se encargará de la administración del recurso humano, deberá velar por la correspondiente aplicación y divulgación de las herramientas técnicas para la función de administración que el personal en general debe conocer, y a la vez brindar la respectiva orientación sobre el uso de los mismos.

**Supervisión**

Una vez en marcha la propuesta será necesario verificar su funcionamiento, lo que permitirá detectar deficiencias que posee, con el objetivo de corregirlas. Un factor muy importante será la opinión del personal ya que ellos podrán formular modificaciones o agregar elementos que contribuyan a mejorar el desempeño de la Asociación Cooperativa en la administración del recurso humano.

**Actualización**

Será necesario revisar y actualizar las herramientas propuestas por lo menos cada dos años, cuando se implemente nuevos métodos de trabajo a realizar o se modifique las funciones de la unidad de recursos humanos.



## RECURSOS

### Recursos humanos

Para el funcionamiento de la unidad será necesario un encargado de recursos humanos, quien tendrá la responsabilidad de que los procedimientos sean desarrollados de acuerdo a lo establecido en la propuesta y las necesidades de la Cooperativa. A su vez necesitará de un auxiliar de recursos humanos quien brindará apoyo para el desarrollo de las funciones de la unidad.

A su vez estos deberán cumplir con los requisitos y funciones establecidos en el Manual de Análisis y Descripción de puestos (Anexo No 8)

### Recursos materiales

Comprende el mobiliario y equipo necesario para realizar eficientemente las actividades.

A continuación se detalla los recursos a utilizar con costos estimados:

Mobiliario y equipo	Precio unitario \$	Precio total \$
Dos escritorios	150.00	300.00
Dos sillas para escritorio	40.00	80.00
Una computadora	650.00	650.00
Un archivo metálico	150.00	150.00
Un contómetro	125.00	125.00
Papelería y útiles	60.00	60.00
Otros imprevistos (5%)		68.25
<b>Total</b>		<b>\$ 1433.25</b>

### Recursos financieros

En estos se incluyen los diferentes pagos en concepto de salarios y aportación patronal al ISSS, y AFP'S, para el personal de la unidad de recursos humanos.

	Salario mensual	Retenciones patronales mensuales ISSS, AFP'S	Totales
Encargado(a) de la unidad de recurso humanos	500.00	71.25	571.25
Auxiliar de la unidad	250.00	35.63	285.63
<b>Totales mensuales</b>	<b>\$ 750.00</b>	<b>\$ 106.88</b>	<b>\$ 856.88</b>

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

No.	Tiempo Etapas o actividades	MES	MES	MES	MES	MES	MES
		1	2	3	4	5	6
1	Presentación a Junta Directiva y discusión	■					
2	Aprobación	■	■				
3	Presentación de la unidad al personal		■				
4	Reproducción y distribución			■			
5	Supervisión			■	■	■	
6	Actualización					■	■

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- CHIAVENATO, IDALBERTO.: “Administración de Recursos Humanos”.5ª edición.  
Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana S. A. Colombia, 1999.
  
- DESSLER, GARY.: “Administración de personal”, 8ª. Edición. Editorial Prentice Hall.  
México. 2001.
  
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos, 2ª. Edición.  
Editorial trillas, S.A. de C. V. México D. F. 1973
  
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO.: “Metodología de la Investigación”. Editorial  
Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México. 1999.
  
- IGLESIAS MEJÍA, SALVADOR.: “Guía para la Elaboración de Trabajos de  
Investigación Monográfico o Tesis”. Tercera edición.
  
- MORALES ARRIETA, JUAN ANTONIO Y OTROS.: “Salarios, Estrategias y  
Sistemas De Salario o Compensaciones”. 1ª. Edición. Editorial Mc Graw-  
Hill. Interamericana, S. A. Colombia, 1999.

- WERTHER, WILLIAM B.: “Administración de Personal y sus Recursos”. 3ª. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. México. 1991.

## **TESIS**

- AGUIRRE CUESTAS, ALEX JOEL Y OTROS.: “Propuesta para la Creación y Organización de la Unidad de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Metapán, como un Apoyo al Proceso de Modernización del Sector Público”. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. Septiembre de 2002.
- CRUZ PÉREZ, MARTA ALICIA Y OTROS. “Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos de los Supermercados Selectos del Área Metropolitana de San Salvador”. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. Junio de 1999.
- FLORES FUNES, CARLOS ALFREDO Y OTROS. “Diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para Fortalecer el Desempeño del Personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria Pro-Vida. Departamento de San Salvador”. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. Febrero de 2004.

- GARAY ZELAYA, RINA YANET Y OTROS. “Diseño de un Sistema Organizacional para el Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Ilobasco, Departamento de Cabañas”. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. Marzo de 1998.
  
- HERNÁNDEZ, ALFREDO CALIXTO Y OTROS. “Análisis y Alternativas Tendientes para el Mejoramiento del Transporte Urbano Colectivo de Pasajeros en el Área Metropolitana de San Salvador”. Trabajo de graduación. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. 1989.
  
- LUNA, CECILIA ELIZABETH Y OTROS. “La Empresa Cooperativa de Transporte”. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Jurídicas. Diciembre de 1994.
  
- MARTEL MINA, MAURICIO ANÍBAL Y OTROS. “Propuesta de un Sistema Contable y de Una Guía...”. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador. Abril de 2001.

**LEYES**

-“CÓDIGO DE TRABAJO”. Decreto Legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972. 24ª Edición. Editorial Jurídica Salvadoreña. El Salvador. 2000.

-“LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS”. Decreto No. 339 de 6 de mayo de 1986. Publicado en el D.O. No. 86, Tomo No. 291, del día 14 de mayo de 1986.

-“LEY DEL SEGURO SOCIAL”. Decreto No. 1263 del 3 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.

-“LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO”. Decreto Legislativo N° 560, del 2 de diciembre de 1969, Publicado en el Diario Oficial No. 229, Tomo No. 225, del 9 de diciembre de 1969.

-“LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS”. Decreto Legislativo No. 296 del 24 de julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo No. 316, del 31 de julio de 1992.

-“REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS”. Decreto Ejecutivo No. 62 de 20 de agosto de 1986, Publicado en el D.O. No. 7, Tomo 294, del 13 de enero de 1987.

-“REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO”. Acuerdo Ejecutivo No. 115 Fecha: 18/04/72 D. Oficial: 83Tomo: 235 Publicación DO: 08/05/1972.

## **OTROS**

- GUERRERO, FERNANDO. “Guía Básica para Realizar Trabajos de Graduación”. Instituto de Investigaciones Económicas (INVE). Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Febrero 2004.
  
- DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO. “Instructivo para la Elaborar Reglamento Interno de Trabajo”.



***ANEXOS***

# *ANEXO 1*

**“ CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE  
ACOTNA DE R. L. ”**



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

**Cuestionario dirigido al personal de ACOTNA de R. L.**

**Objetivo:** El presente cuestionario pretende obtener información veraz y objetiva, que permita elaborar una propuesta de herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos para ACOTNA de R. L., de tal forma que conlleve a un mejor desempeño y administración de funciones de la misma.

La información proporcionada será confidencial y con fines exclusivamente académicos; por lo que agradecemos de antemano su colaboración.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta, marque con una “X” la respuesta o responda claramente, según sea el caso.

**I. Información General**

Género: M  F

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajar en la cooperativa: \_\_\_\_\_

Clase de contrato posee:

Plaza fija   
Medio tiempo   
Por día

**II. Contenido del cuestionario**

1.- ¿Como se enteró de la oportunidad de empleo en la cooperativa?

a) Anuncio en el periódico   
b) Contacto dentro de la cooperativa   
c) Iniciativa propia   
d) Otros

Explique: \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuándo hay una vacante, pueden los empleados aplicar para ese puesto?

a) Si  b) No



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

---

3.- ¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

- a) Antigüedad
  - b) Capacidad
  - c) Apreciación personal del jefe inmediato
  - d) Nivel de estudio
  - e) Afiliación política
  - f) Otros  Especifique: \_\_\_\_\_
- 

4.- ¿Cuáles de los siguientes pasos necesitó realizar para ser contratado?

- a) Entrevista
- b) Llenar solicitud de empleo
- c) Pruebas de conocimientos o habilidades
- d) Presentación de documentos personales
- e) Exámenes Médicos
- f) Aviso de decisión final

5.- ¿Quién tomo la decisión final para su contratación?

- a) Gerente
  - b) Empresario
  - c) No sabe
  - d) Otros  Especifique: \_\_\_\_\_
- 

6.- ¿Qué tipo de contrato laboral tiene con la cooperativa?

- a) Verbal
- b) Escrito



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

7.- Al incorporarse como empleado a la cooperativa, ¿Cuál de los siguientes aspectos se le informó?

- a) Servicios y beneficios para el personal
- b) Políticas de cooperativa
- c) Estructura organizativa
- d) Reglamento interno
- e) Objetivos de la cooperativa
- f) Otros: \_\_\_\_\_

8.- ¿Le describieron las actividades que tenía que realizar en su puesto?

- a) Si  b) No

Quien:

Gerente  Empresario  Compañero de Trabajo

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

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

- a) Si  b) No

10.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el cargo que desempeña?

- a) Si  b) No  c) Ocasionalmente

11.- Si respondió ocasionalmente o que si; ¿en que ha recibido capacitación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿Considera usted que la cooperativa le ha brindado la oportunidad de superación personal?

- a) Si  b) No



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

13.- ¿Recibe algún tipo de reconocimiento (simbólico o económico), que motiven a mejorar su desempeño dentro de la cooperativa?

- a) Si                       b) No                       c) Ocasionalmente

14.- ¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la cooperativa?

- a) Si                       Como: \_\_\_\_\_  
b) No

15.- ¿Cada cuanto tiempo se evalúa el desempeño?

- a) Cada tres meses   
b) Cada seis meses   
c) Una vez al año   
d) Nunca hay evaluaciones

16.- ¿Realiza otras actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

- a) Si                       b) No                       c) Ocasionalmente

17.- De los siguientes beneficios, ¿Cuáles le otorga la cooperativa?

- |                         |                          |                       |                          |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) ISSS                 | <input type="checkbox"/> | i) Uniforme           | <input type="checkbox"/> |
| b) AFP                  | <input type="checkbox"/> | j) Eventos deportivos | <input type="checkbox"/> |
| c) Vacaciones           | <input type="checkbox"/> | k) Seguro de vida     | <input type="checkbox"/> |
| d) Aguinaldo            | <input type="checkbox"/> | l) Ayuda escolar      | <input type="checkbox"/> |
| e) Seguro de vida       | <input type="checkbox"/> | m) Alimentación       | <input type="checkbox"/> |
| f) Bonificaciones       | <input type="checkbox"/> | n) Ninguno            | <input type="checkbox"/> |
| g) Anticipo o préstamos | <input type="checkbox"/> |                       |                          |
| h) Otros:               | _____                    |                       |                          |



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

18.- ¿Considera que los beneficios sociales que le ofrece la cooperativa, están de acuerdo a sus necesidades?

- a) Si  b) No

19.- ¿Como considera el salario que recibe con relación al puesto que desempeña?

- a) Por debajo al de otras cooperativas de transporte   
b) Igual al de otras cooperativas de transporte   
c) Arriba al de otras cooperativas de transporte   
d) Desconoce la escala salarial de otras cooperativas

20.- ¿Con base a que se determina su salario?

- a) Por horas laborales   
b) Por viaje realizado   
c) Por día   
d) Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

21.- Señale que tipos de registro de personal, conoce usted que lleva la cooperativa

- a) Expediente personal   
b) Reloj marcador   
c) Control de amonestaciones   
d) Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

22.- ¿Conoce usted las políticas de personal que aplica la cooperativa?

- a) Si  b) No

23.- ¿Cuáles conoce?

---

---

---



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

---

24.- De los instrumentos que se le mencionan a continuación; ¿cuales posee la cooperativa?

- a) Manual de bienvenida
- b) Reglamento interno de trabajo
- c) Manual de riesgo y seguridad industrial
- d) Manual de evaluación del desempeño
- e) Manual para uso de equipo y herramientas
- f) Ninguno de los anteriores
- g) otros

Especifique: \_\_\_\_\_

---



# ANEXO 2

**“ GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE  
ADMINISTRATIVO DE ACOTNA DE R. L.”**



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE  
ACOTNA DE R. L.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

**1.- Administración general de la cooperativa (Objetivos, Finalidad)**

2.- Administración de recursos humanos actualmente

- a. Funcionamiento
- b. Principales problemas

**3. Herramientas para la administración de recursos humanos**

- a. Importancia
- b. Recursos para la aplicación de las herramientas técnicas
  - Financiamiento
  - Espacio físico
  - Mobiliario y equipo
  - Recurso humano calificado

**4.- Situación actual de las herramientas técnicas para la administración de recursos humanos**

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Motivación
- Evaluación del desempeño
- Análisis y descripción de puestos
- Sistema de compensaciones
- Registro de personal
- Políticas



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

---

1.- ¿Cuáles son los objetivos de la cooperativa?

---

---

---

2.- ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en lo que respecta a la administración de recursos humanos?

---

---

---

3.- ¿Por qué consideran necesaria la utilización de herramientas técnicas para la administración de recursos humanos en la cooperativa?

---

---

---

4.- ¿Poseen los recursos económicos, espacio físico, materiales para la implementación de las herramientas técnicas para la administración de recursos humanos en su cooperativa?

---

---

---

5.- ¿Cuáles son las políticas de personal que poseen en la cooperativa?

---

---

---

6.- ¿Tienen por escrito los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal?

---

---

---

7.- ¿Qué fuentes y medios de reclutamiento utiliza en la cooperativa para cubrir los puestos vacantes?

---

---

---

8.- ¿Utilizan políticas para seleccionar su personal en la cooperativa?

---

---

---



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

9.- ¿Cuál es el procedimiento que utilizan actualmente para seleccionar y contratar el personal que requiere la cooperativa?

---

---

---

10.- ¿Le brindan inducción al personal nuevo de la cooperativa?

---

---

---

11.- ¿Quién realiza la inducción?

---

---

---

12.- ¿Capacitan al personal de la cooperativa, cada cuanto tiempo?

---

---

---

13.- ¿Qué tipo de capacitación se han impartido?

---

---

---

14.- ¿Poseen planes de desarrollo para su personal?

Si  No

Cuales son: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?

---

---

---

16.- ¿Quién realiza las evaluaciones?

---

---

---

17.- ¿Que método(s) utilizan para evaluar el personal?

---

---

---



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

---

18.- ¿Poseen un documento en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo?

---

---

---

19.- ¿Con base a que criterios establecen los salarios al personal?

---

---

---

20.- ¿Le brindan todos los beneficios de ley a su personal?

---

---

---

21.- ¿Le dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados?  
Cuales:

---

---

---

22.- ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventario, rotación, ausentismo, expediente del personal, sanciones?

---

---

---

# ANEXO 3

**“ TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS  
OBTENIDOS ”**

### **Pregunta No. 1**

¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en la Cooperativa?

#### **Objetivo:**

Determinar los medios de reclutamiento que utiliza la Cooperativa.

#### **Cuadro No. 1**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Anuncio en el periódico	1	1.5
b) Contacto dentro de la Cooperativa	50	73.5
c) Iniciativa propia	17	25.0
d) Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

#### **Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los empleados de la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses de Nueva Apopa, (ACOTNA de R. L) existe un 73.5% que se dio cuenta de la oportunidad de empleo mediante un contacto dentro de la misma. Sin embargo, un 25% representa una minoría que lo hizo por iniciativa propia; un 1.5% se enteró a través de anuncio en el periódico; por lo que puede determinarse que no existe un medio atinado para realizar el proceso de reclutamiento de personas idóneas con respecto a los puestos vacantes.

**Pregunta No. 2**

Cuando hay una vacante, ¿pueden los empleados aplicar para ese puesto?

**Objetivo:**

Conocer si la Cooperativa realiza reclutamiento interno.

**Cuadro No. 2**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	33	48.5
b) No	35	51.5
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

El cuadro anterior refleja respuestas contradictorias en porcentajes significativos en ambos casos; ya que un 48.5% de los empleados encuestados opinan que se puede aplicar a un puesto vacante. Sin embargo, el 51.5% manifiesta lo contrario. Esto se debe a que existe limitante en los puestos tipos a desempeñar y la mayor parte de las vacantes a las que se pueden aplicar son para cobrador o motorista. Siendo estos últimos junto a los administrativos los que consideran que no se puede aplicar a una vacante dentro de la Cooperativa por la limitante de puestos antes mencionada.



### **Pregunta No. 3**

¿Cuáles de los siguientes factores, considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

#### **Objetivo:**

Establecer los factores que la Cooperativa utiliza para realizar los ascensos.

#### **Cuadro No. 3**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Antigüedad	26	38.2
b) Capacidad	44	64.7
c) Apreciación personal del jefe inmediato	10	14.7
d) Nivel de estudio	2	2.9
e) Afiliación política	1	1.5
f) Otros	1	1.5

#### **Comentario:**

El porcentaje de empleados que pueden aplicar a otro puesto, le son considerados factores como la capacidad con un 64.7% de prioridad, seguido de la antigüedad con un 38.2 %. Ambos factores se relacionan con la experiencia que poseen. Como se menciona en la pregunta anterior, solamente una parte de la población de empleados pueden aspirar a un puesto superior por lo que estos factores son los de mayor interés para tomarlos en cuenta.

#### **Pregunta No. 4**

¿Cuáles de los siguientes pasos necesitó realizar para ser contratado?

#### **Objetivo:**

Identificar el proceso que utiliza la Cooperativa para realizar las contrataciones de personal.

**Cuadro No. 4**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Entrevista	46	67.6
b) Llenar solicitud de empleo	1	1.5
c) Pruebas de conocimientos o habilidades	7	10.3
d) Presentación de documentos personales	7	10.3
e) Exámenes Médicos	0	0
f) Aviso de decisión final	9	13.2

#### **Comentario:**

Como es de notar en los datos del cuadro anterior, el 67.6% del personal únicamente realizó la entrevista para luego ser contratado. Esto confirma los datos de la pregunta 1 ya que un contacto recomienda, luego es entrevistado y ahí termina el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, es de destacar que un 10.3% manifiesta haber realizado pruebas de conocimiento y presentado documentos, esto se ha realizado según el puesto a aplicar, por lo general para administrativos, lo que permite determinar que la cooperativa no posee un proceso de contratación definido.

### **Pregunta No. 5**

¿Quién tomó la decisión final para su contratación?

#### **Objetivo:**

Conocer quien lleva a cabo las contrataciones del personal en la Cooperativa.

**Cuadro No. 5**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Gerente	5	7.3
b) Empresario	52	76.5
c) No sabe	0	0
d) Otros	11	16.2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

#### **Comentario:**

En el cuadro anterior puede verse que el 76.5% de los empleados de ACOTNA de R. L., son contratados por el empresario dueño de la unidad de transporte, sobre todo los cobradores y motoristas, sin embargo un 16.2% manifiesta haber sido contratado por otras persona, en este caso por el motorista el cual es el encargado de contratar al cobrador de la unidad. Un 7.4% afirma haber sido contratado por el gerente sobre todo los que laboran en el área administrativa y el vendedor. Lo anterior refleja que no existe una persona específica encargada de contratar al personal de la cooperativa independientemente del puesto a desempeñar.

**Pregunta No. 6**

¿Qué tipo de contrato laboral tiene con la Cooperativa?

**Objetivo:**

Definir si existe un acuerdo formal que refleje las obligaciones y derechos de ambas partes.

**Cuadro No. 6**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Verbal	68	100
b) Escrito	0	0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

Según las respuestas reflejadas en el cuadro No. 6, ningún empleado posee contrato por escrito ya que el 100% de los empleados contestó tener un acuerdo verbal con la persona que lo contrató. Esto refleja que el índice de rotación es alto y de acuerdo con la informalidad que se manejan los puestos de trabajo, sobre todo operativos, no se ha plasmado las obligaciones y derechos mediante un contrato escrito, a pesar que algunos de los empleados han laborado desde los inicios de la Cooperativa.

**Pregunta No. 7**

Al incorporarse como empleado a la cooperativa, ¿Cuál de los siguientes aspectos se le informó?

**Objetivo:**

Identificar la información que se le brinda al empleado de nuevo ingreso como parte del proceso de inducción.

**Cuadro No. 7**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Servicios y beneficios para el personal	3	4.4
b) Políticas de cooperativa	20	29.4
c) Estructura organizativa	0	0
d) Reglamento interno	56	82.4
e) Objetivos de la cooperativa	3	4.4
f) Otros:	0	0

**Comentario:**

Tomando la información del cuadro No. 7, un 82.4% de los empleados de ACOTNA de R. L., manifiesta que se le informó sobre el reglamento interno al ingresar a la cooperativa; además existe un 29.4% que también fue informado sobre las políticas de la cooperativa. Lo anterior deja claro que ACOTNA no cuenta con un manual de inducción donde se establezcan las actividades a realizar al momento de incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo, así como el tipo de información básica que debe brindársele acerca de la cooperativa y sus funciones.

### **Pregunta No. 8**

¿Le describieron las actividades que tenía que realizar en su puesto?

#### **Objetivo:**

Determinar si el nuevo empleado recibe inducción sobre las actividades que deberá realizar y quien se encarga de llevarlo a cabo.

**Cuadro No. 8**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	38	55.9
b) No	30	44.1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

#### **Comentario:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta No. 8, existe un 55.9% que manifiesta haber recibido instrucciones de la persona que lo contrató para realizar las actividades competentes a su puesto de trabajo.

Sin embargo existe un 44.1% de empleados que manifiestan lo contrario, por lo que deja claro que informar al nuevo empleado sobre sus actividades no es un requisito para que éste inicie sus labores. Cabe aclarar que por la simplicidad de las actividades del puesto sobre todo la de los cobradores, no lo consideran algo importante, en tal sentido el empleado no recibe la inducción adecuada.

### **Pregunta No. 9**

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

#### **Objetivo:**

Establecer si en la Cooperativa existen manuales de puesto que permitan definir claramente las actividades que debe realizar el empleado.

#### **Cuadro No. 9**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	4	5.9
b) No	64	94.1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

#### **Comentario:**

Como se observa en el cuadro anterior, el 94.1% manifiesta que las actividades de su puesto no se encuentran definidas por escrito; solo un 5.9% el cual puede considerarse como un error al interpretar la pregunta por parte del encuestado, considera que están definidas por escrito las actividades pertinentes al puesto que desempeña.

Lo anterior deja en evidencia que no existe un manual de descripción de puestos dentro de ACOTNA de R. L.

### **Pregunta No. 10**

¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el cargo que desempeña?

#### **Objetivo:**

Determinar si la Cooperativa promueve la capacitación de los empleados para contribuir al mejor desempeño del cargo.

**Cuadro No. 10**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	12	17.7
b) No	54	79.4
c) Ocasionalmente	2	2.9
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

#### **Comentario:**

Las respuestas de la pregunta anterior demuestran que el 17.7% de los empleados han recibido algún tipo de capacitación y un 2.9% que ocasionalmente. Sin embargo un 79.4% manifiesta no haber recibido capacitaciones. Se determina entonces, que la institución promueve el desarrollo del recurso humano, aun cuando el interés es limitado ya que no llevan a cabo capacitaciones para todo el personal de la cooperativa en este sentido la inversión en capacitaciones para el desarrollo de destrezas y habilidades de los empleados debe extenderse a el cien por ciento del personal de tal manera que contribuya al logro de los objetivos de la cooperativa.



**Pregunta No. 11**

Si respondió ocasionalmente o que si; ¿en que ha recibido capacitación?

**Objetivo:**

Conocer la concordancia de las capacitaciones impartidas con las actividades que se desempeñan en el puesto, para establecer su utilidad.

**Cuadro No. 11**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Seminario sobre leyes mercantiles y tributarias	1	7.1
b) Capacitación en manejo y nomenclatura de calles	3	21.4
c) Atención al usuario de transporte colectivo	10	71.4

**Comentario:**

Los resultados del cuadro anterior, reflejan al igual que las respuestas afirmativas que se obtuvieron en la pregunta No. 10, que en ACOTNA, si existe concordancia entre las capacitaciones recibidas y las actividades que los capacitados realizan. Sin embargo es de destacar que solo el 7.1% del personal administrativo es capacitado. Por tanto puede asegurarse que aunque no existe un plan de capacitaciones específico, estas si están orientadas a mejorar el desempeño de las actividades que realizan los empleados y por ende a brindar un mejor servicio al usuario; aunque deja claro la necesidad de promoverla a todo el personal.

**Pregunta No. 12**

¿Considera usted que la cooperativa le ha brindado la oportunidad de superación personal?

**Objetivo:**

Definir si el empleado recibe apoyo de parte de la institución que permita la superación y desarrollo del mismo.

**Cuadro No. 12**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	22	32.4
b) No	46	67.6
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

Del total de personas encuestadas, existe un 67.6% que se considera inconforme por no recibir en la cooperativa una oportunidad de superación personal, ya sea por inestabilidad laboral, falta de capacitaciones, inconformidad salarial entre otros.

Por otro lado, un 32.4% si considera que recibe apoyo, ya que representa su fuente de ingresos para la manutención de ellos mismos y su familia.

**Pregunta No. 13**

¿Recibe algún tipo de reconocimiento (simbólico o económico), que motiven a mejorar su desempeño dentro de la cooperativa?

**Objetivo:**

Identificar si existen factores motivadores que estimulen una mejora constante del trabajo que se realiza.

**Cuadro No. 13**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	13	19.1
b) No	53	77.9
c) Ocasionalmente	2	2.9
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

Como se puede observar en el cuadro anterior, el 77.9% de los empleados manifiesta no recibir ningún tipo de reconocimiento que motiven un mejor desempeño de su trabajo; contrario a los porcentajes restantes en los que manifiestan que alguna vez si han recibido incentivos.

Esto significa que no existe un sistema de motivación aplicado a todo el personal, sino que se realiza según el interés o capacidad económica de cada empresario.

#### **Pregunta No. 14**

¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la cooperativa?

#### **Objetivo:**

Saber si la Cooperativa presta importancia a monitorear el desempeño de los empleados a través de evaluaciones para determinar en que medida se está contribuyendo al alcance de los objetivos.

#### **Cuadro No. 14**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	37	54.4
b) No	31	45.6
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

#### **Comentario:**

Los datos obtenidos reflejan que la Cooperativa no realiza evaluaciones del desempeño a todos sus empleados, ya que según un 54.4% si lo hacen y contrariamente al 45.6% no, lo que significa que se realizan las evaluaciones para algunos puestos únicamente y no en general.

Esto también indica que no existe un procedimiento formal establecido sino que cada evaluador toma diferentes parámetros según sea el caso, por lo tanto, no permite aplicarlo a todo el personal.

Por otra parte, es importante mencionar que algunos empleados tienden a confundir la evaluación del desempeño con ciertas medidas de control que practica la Cooperativa, por lo que se puede determinar que el porcentaje de las respuestas afirmativas podría ser aún menor.

**Pregunta No. 15**

¿Cada cuanto tiempo se evalúa el desempeño?

**Objetivo:**

Establecer con qué frecuencia se realizan las evaluaciones para asegurar si son acorde a las necesidades de la institución.

**Cuadro No. 15**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Cada tres meses	30	44.1
b) Cada seis meses	4	5.9
c) Una vez al año	3	4.4
d) Nunca hay evaluaciones	31	45.6
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

Tomando en cuenta el porcentaje de respuestas afirmativas de la pregunta anterior, se comprueba que las personas que son sometidas a evaluaciones de desempeño en su mayoría son realizadas en un período de cada tres meses, sin embargo existen opiniones de períodos diferentes, lo que indica que no hay una planificación en cuanto al tiempo de evaluaciones, por lo que la Cooperativa desconocerá las necesidades e inquietudes de los empleados evitando aplicar medidas correctivas a tiempo.

**Pregunta No. 16**

¿Realiza otras actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

**Objetivo:**

Identificar si los empleados tienen sobrecarga de trabajo para determinar si afecta en el desempeño de su trabajo.

**Cuadro No. 16**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	9	13.2
b) No	56	82.4
c) Ocasionalmente	3	4.4
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

En este caso, se observa que un 82.4% de los encuestados manifiestan que no realizan otras actividades ajenas a las de su puesto de trabajo. No así en una minoría que si lo hace ó lo hace ocasionalmente como es un 13.2% y 4.4% respectivamente.

Generalizando, puede decirse que el personal no tiene sobrecarga de trabajo, lo que implica que tienen la capacidad de desempeñarlo adecuadamente.

**Pregunta No. 17**

De los siguientes beneficios, ¿Cuáles le otorga la cooperativa?

**Objetivo:**

Determinar qué beneficios, legales o no, reciben los empleados para definir qué elementos componen el sistema de compensaciones actualmente.

**Cuadro No. 17**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) ISSS	7	10.3
b) AFP	7	10.3
c) Vacaciones	5	7.4
d) Aguinaldo	15	22.1
e) Seguro de vida	0	0
f) Bonificaciones	0	0
g) Anticipo o préstamo	8	11.8
h) Otros	0	0
i) Uniforme	0	0
j) Eventos deportivos	3	4.4
k) Seguro de vida	0	0
l) Ayuda escolar	0	0
m) Alimentación	51	75
n) Ninguno	10	14.7

**Comentario:**

Los resultados que se presentan en el cuadro anterior permiten determinar que los beneficios que la Cooperativa brinda a los empleados se reducen a la alimentación y en pocos casos a las prestaciones laborales de ley, lo que facilita concluir que no se poseen los elementos que conformen un sistema de compensaciones. El 75% de los empleados solo recibe alimentación, y un 25.5% el aguinaldo, esto depende del asociado o si pertenecen al área administrativa. Las prestaciones de ley como ISSS, AFP, solo las poseen un 10 % del personal. Todo lo anterior contribuye negativamente en el desempeño de los empleados, ya que los escasos beneficios que reciben no satisfacen las expectativas de éstos, generan inseguridad laboral, a su vez puede causar en un momento determinado sanciones para la Cooperativa por la no puesta en práctica de las leyes laborales.

**Pregunta No. 18**

¿Considera que los beneficios sociales que le ofrece la cooperativa, están de acuerdo a sus necesidades?

**Objetivo:**

Determinar si los beneficios sociales que brinda la Cooperativa se encuentran acordes a las necesidades que poseen sus empleados.

**Cuadro No. 18**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	17	25.0
b) No	51	75.0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

Los datos recolectados en el cuadro No. 18 permiten describir que un 78% de los empleados considera que los beneficios que la Cooperativa le brinda no están de acuerdo a sus necesidades, lo que complementa los resultados del cuadro No. 17 en el que se estableció que los beneficios se limitan a la alimentación para la mayoría de empleados. Es de suma importancia observar que la falta de un sistema de compensaciones que contribuya a administrar efectivamente los beneficios de ley y adicionales, no aporta a la motivación de los empleados, ya que en los resultados del cuadro No. 13 se determinó que no se poseen reconocimientos (monetarios o simbólicos) que motiven el desempeño de los empleados, a su vez, éstos beneficios son complementarios a los salarios, lo que no permite mantener y atraer personal calificado a la Cooperativa.



**Pregunta No. 19**

¿Como considera el salario que recibe con relación al puesto que desempeña?

**Objetivo:**

Establecer si los salarios que ofrece la Cooperativa son competitivos en relación al mercado laboral del sector.

**Cuadro No. 19**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Por debajo al de otras cooperativas de transporte	16	23.5
b) Igual al de otras cooperativas de transporte	35	51.5
c) Arriba al de otras cooperativas de transporte	8	11.8
d) Desconoce la escala salarial de otras cooperativas	9	13.2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

La competitividad salarial que la Cooperativa posee con respecto al mercado laboral del sector se establece en igualdad de condiciones, ya que un 51.5% de sus empleados lo considera así, a su vez, el 23.5% lo clasifica por debajo del sector. Este resultado se ve afectado por el sistema bajo el que son establecidos los salarios, debido a que la cooperativa no posee una estructura salarial que permita valorar los factores tanto internos como externos que afectan al puesto que cada empleado ocupa, a lo que se agrega la falta de reconocimientos (cuadro No. 13) y los pocos beneficios que se les brindan contribuyen a incrementar los niveles de rotación.

**Pregunta No. 20**

¿Con base a que se determina su salario?

**Objetivo:**

Identificar el tipo de salario que la Cooperativa les brinda a sus empleados.

**Cuadro No. 20**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Por horas laborales	2	2.9
b) Por viaje realizado	57	83.8
c) Por día	8	11.8
d) Otros	1	1.5
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

Los salarios que perciben los empleados de la Cooperativa, en su mayoría son establecidos con base a viajes realizados por día, ya que un 83.80 % de los encuestados posee este tipo de pago, esto debido a las características del trabajo que se realiza, a su vez, el pago por día laborado representa un 11.8 %, lo que corresponde al área administrativa y mecánicos.

El salario establecido a través de viaje realizado genera que los empleados realicen un mayor esfuerzo por cubrir las metas establecidas por los empresarios, o la simple necesidad de obtener un pago mayor motivado por la inexistencia de beneficios sociales, reconocimientos, la falta de una adecuada escala salarial, los criterios que cada asociado utiliza y demás factores. Lo que provoca que los equipos de trabajo sean sometidos a un sobre funcionamiento poniendo en riesgo la seguridad de los usuarios.

**Pregunta No. 21**

Señale que tipos de registro de personal, conoce usted que lleva la cooperativa

**Objetivo:**

Conocer que registros de personal utiliza la Cooperativa.

**Cuadro No. 21**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Expediente personal	22	32.4
b) Reloj marcador	7	10.3
c) Control de amonestaciones	48	70.6
d) Otros	3	4.4

**Comentario:**

Los registros de personal que la Cooperativa utiliza se enfocan directamente a las sanciones que los empleados poseen, ya que un 70.60% señala que es un único control que éstos mantienen; un 30 % respondió que poseen un expediente de personal aunque no con la documentación necesaria. La falta de registros de personal en los que se establezcan tiempo de laborar en la Cooperativa, datos personales, desempeño, entre otros, dificulta que se determinen bonificaciones, ascensos, reclutamiento, capacitaciones y demás procesos relacionados con el personal, lo que ocasiona el incremento en costos adicionales para cubrir las necesidades de los mismos empleados. A su vez, la existencia de solamente un control de amonestaciones desmotiva a los empleados, ya que en la mayoría de casos las sanciones recibidas son demasiado extremas.

**Pregunta No. 22**

¿Conoce usted las políticas de personal que aplica la cooperativa?

**Objetivo:**

Saber si las políticas de personal son dadas a conocer a sus empleados.

**Cuadro No. 22**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Si	21	30.9
b) No	47	69.1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

**Comentario:**

Las políticas de personal que la Cooperativa aplica se relacionan directamente con las amonestaciones a que puede ser sujeto un empleado en determinado caso y la fianza a cubrir por cualquier accidente, éstas son reconocidas por un 30.9 % de la población de encuestados, a su vez un 69.1 % desconoce en su totalidad dichas políticas, lo que pone en evidencia la falta de medios de comunicación efectivos, que permitan dar a conocer la existencia de éstas, por lo que las políticas existentes no contribuyen a la administración de recursos humanos.

**Pregunta No. 23**

¿Cuáles conoce?

**Objetivo:**

Identificar que políticas de personal son conocidas por el personal.

**Cuadro No. 23**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Pago de fianza	14	66.6
b) Uso de uniforme	14	66.6
c) No ingerir alimento en horas laborales	6	28.6
d) Alimentación en comedor de la cooperativa	5	7.3

**Comentario:**

Con base en los resultados del cuadro No. 22, se puede observar que los empleados que conocen las políticas de la Cooperativa representan un 30.90 %, aunque éstas no son conocidas en su totalidad. Las políticas más conocidas son: el pago de fianza y el uso de uniforme con un porcentaje de 66.60 %, esto permite determinar que los medios de comunicación utilizados son deficientes, lo que conlleva a que los empleados incurran en éstas sanciones por la falta de conocimiento de las mismas, lo que contribuye a desmotivar e incrementar los niveles de rotación, incurriendo en costos adicionales para cubrir los puestos.

#### **Pregunta No. 24**

De los instrumentos que se le mencionan a continuación; ¿cuales posee la cooperativa?

#### **Objetivo:**

Conocer si la Cooperativa se apoya de herramientas técnicas que faciliten la administración de sus funciones para determinar la necesidad de crearlas o mejorarlas.

#### **Cuadro No. 24**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
a) Manual de bienvenida	0	0
b) Reglamento interno de trabajo	23	33.8
c) Manual de riesgo y seguridad industrial	0	0
d) Manual de evaluación del desempeño	1	1.5
e) Manual para uso de equipo y herramientas	1	1.5
f) Ninguno de los anteriores	45	66.2
g) otros	0	0

#### **Comentario:**

Los resultados reflejados en el cuadro No. 24, determinan que la empresa no posee las herramientas técnicas necesarias para la función de administración del recurso humano, ya que un 66.10 % de los empleados señalan que no existe ningún instrumento técnico; a su vez un 33.8 % solamente conoce de la existencia de lineamientos, en los que se contempla en gran parte las políticas reflejadas en el cuadro No. 23, los que son confundidos con el reglamento interno. La inexistencia de herramientas para la administración de personal influye negativamente en el desempeño de sus empleados debido a que no les permite integrarse adecuadamente a la organización y realizar las funciones según el puesto, lo que genera un incremento en costos para la Cooperativa por no conocer la necesidad del personal.

# *ANEXO 4*

**“ REQUISICIÓN DEL PERSONAL ”**

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## REQUISICIÓN DE PERSONAL

CONDICIONES DE TRABAJO: _____	
EL TRABAJADOR ESTARÁ UBICADO FÍSICAMENTE EN : _____	
TIEMPO QUE UTILIZARÁN SUS SERVICIOS: _____	
DESDE: _____	HASTA: _____

ESPECIFICACIONES DEL CANDIDATO: _____		
SEXO: _____	EDAD MÍNIMA: _____	EDAD MÁXIMA: _____
EDUCACIÓN: _____		
EXPERIENCIA: _____		
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES: _____		
_____		
_____		
PRETENSIÓN SALARIAL DE: \$ _____ A: \$ _____		

CONDICIONES DE TRABAJO: _____	
EL TRABAJADOR ESTARÁ UBICADO FÍSICAMENTE EN : _____	
TIEMPO QUE UTILIZARÁN SUS SERVICIOS: _____	
DESDE: _____	HASTA: _____

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ



# ANEXO 5

**“ SOLICITUD DE EMPLEO ”**

**ACOTNA®**

**A.C.O.T.N.A. de R.L. R-38-E**

Urb. Ciudad Obrera, Apopa Norte,  
Polg. 9 Pte. Block "I" No. 262,  
Apopa.  
Tels.: 216-6106 - 214-5733



FOTO RECIENTE  
(INDISPENSABLE)

## SOLICITUD DE EMPLEO

### INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRE COMPLETO:	
EDAD:	
ESTADO CIVIL:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	
NACIONALIDAD:	
DUI:	LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN:
NIT:	
ISSS:	
AFP:	NUP:
TIPO DE SANGRE:	

### DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD
ESPOSA		
HIJO(A)		
HIJO(A)		
HIJO(A)		
PADRE		
MADRE		

### ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL	INSTITUCIÓN	INGRESO	EGRESO	CIUDAD
PRIMARIO				
SECUNDARIO				
BACHILLERATO				
TÉCNICO				
UNIVERSITARIO				

OTROS ESTUDIOS

INSTITUCIÓN	CURSO O ESTUDIO	PERIODO

IDIOMAS

IDIOMA	HABLA		ESCRIBRE		LEE	
	BIEN	REGULAR	BIEN	REGULAR	BIEN	REGULAR

EQUIPO QUE SABE MANEJAR

OFICINA	VEHÍCULOS	OTROS EQUIPOS

EMPLEOS ANTERIORES

EMPRESA	TELÉFONO	OCUPACIÓN	PERIODO	MOTIVO RETIRO

REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE	EMPRESA	TELÉFONO

FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

EXCLUSIVO DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CARGO A DESEMPEÑAR:	
DEPARTAMENTO:	
SALARIO INICIAL:	
FECHA DE INICIO:	
JEFE INMEDIATO:	

# ANEXO 6

**“ FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE  
PROFUNDIDAD ”**

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO,  
COMERCIALIZACIÓN Y TRANSPORTE DE EMPRESARIOS DE  
MICROBUSES NUEVA APOPA, ACOTNA DE R. L.**

**INSTRUCCIONES PARA EFECTUAR ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD  
INTRODUCCIÓN PREVIO A LA ENTREVISTA**

Previo a efectuar la entrevista en cada una de las tareas que contiene el formulario, el encargado de personal deberá concentrar la atención del entrevistado, a fin de crearle confianza, para lo cual deberá hacer una platica breve, utilizando aspectos de interés para el entrevistado tales como: deportes, noticias importantes, aspectos culturales, recreativos, etc.

En cuanto el entrevistado se observe animado al diálogo, la entrevista podrá iniciarse.

**PROCEDIMIENTO PARA PONDERAR CADA UNA DE LAS TAREAS DE  
LA ENTREVISTA DE PROFUNDIDA.**

Esta ponderación deberá efectuarla el entrevistador cuando el entrevistado se haya retirado y de acuerdo a las contestaciones que han sido anotadas o chequeadas.

**EXPERIENCIA LABORAL**

Si el entrevistado responde que nunca ha trabajado, se pondera con 25 puntos.

Si el entrevistado responde que tiene experiencia en trabajos anteriores, pero ninguno relacionado a la prestación de servicios: 50 puntos.

Si el entrevistado responde que ha trabajado en otras entidades, en tareas similares a las del puesto vacante: 75 puntos.

Si el entrevistado responde haber trabajado en otra Asociación Cooperativa, en puestos equivalentes al vacante y además siente preferencia por las tareas que realiza: 100 puntos.

### ESCOLARIDAD

Si el entrevistado tiene estudios ligeramente inferiores a los requeridos por el puesto, se pondera con 25 puntos.

Si el entrevistado dispone de estudios en el nivel requerido por el puesto: 50 puntos.

Si el entrevistado dispone de estudios en el nivel requerido por el puesto y además ha recibido cursos adicionales relacionados a las tareas del puesto: 75 puntos.

Si el entrevistado posee estudios superiores a los requeridos por el puesto: 100 puntos.

### ADAPTACIÓN SOCIAL

Si el entrevistado manifiesta que siente mayor satisfacción trabajando individualmente: 25 puntos.

Si el entrevistado manifiesta que ha trabajado y participado en grupos, pero le señala aspectos negativos en sus relaciones con los miembros del grupo: 50 puntos.

Si el entrevistado manifiesta tener experiencia de trabajos en equipo, pero esporádicamente tiene algunos problemas con los miembros del grupo: 75 puntos.

Si el entrevistado manifiesta tener mucha experiencia de trabajo en equipo y los miembros del grupo generalmente le señalan como positivo y colaborar: 100 puntos.

### CARÁCTER

Si el entrevistado sobreestima sus cualidades y sostiene no tener ningún defecto, pero se muestra inestable en la entrevista: 25 puntos.

Si el entrevistado sobreestima sus cualidades, acepta tener algunos defectos y regularmente acepta críticas sanas de otras personas: 50 puntos.

Si el entrevistado estima sus cualidades, tiene conciencia de tener algunos defectos, pero manifiesta estarlo superando: 75 puntos.

Si el entrevistado tiene conciencia de sus cualidades, ha superado los defectos que le han señalado y es tolerantes con los demás: 100 puntos.

#### NIVEL DE ASPIRACIONES

Si el entrevistado expresa que preferiría ser diferente a lo que actualmente es, se pondera con 25 puntos.

Si el entrevistado expresa que le gusta ser lo que es y que desea progresar intelectual, económica y laboralmente; pero no esta ejecutando acciones para lograrlo: 50 puntos.

Si el entrevistado expresa que se siente satisfecho de ser lo que es, que desea progresar y que está desarrollando algunas acciones para lograrlo; pero no tiene idea de cuando logrará sus metas: 75 puntos.

Si el entrevistado tiene amplio sentido de la realidad, está ejecutando las acciones para superarse y tiene conciencia de cuándo logrará sus metas: 100 puntos.

#### **TABLA DE EVALUACIONES DE LA ENTREVISTA**

PUNTUACIÓN	DESEMPEÑO	ACCIÓN
HASTA 349 PUNTOS	DEFICIENTE	RECHAZADO
DE 350 A 399	BUENO	ACEPTABLE
DE 400 A 449	MUY BUENO	PROBABLE
DE 450 A 500	ECELENTE	ELEGIBLE

## FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

### EXPERIENCIA LABORAL

Consiste en explorar los datos relativos a las experiencias laborales que ha tenido el candidato en trabajos anteriores. (De ser posible pedirse ejemplos de tareas que se ejecutaba).

¿Tiene experiencias en trabajos anteriores?

Si no tiene experiencia, ¿Cuáles han sido las causas por las que no ha trabajado?

¿Podría mencionarme las tareas que realizaba en los tres últimos trabajos?

De las tareas que ejecutaba, Por cuales ha sentido mayor inclinación o preferencia?

25 - No ha trabajado anteriormente por motivos injustificados \_\_\_\_\_

50 -Tiene experiencias de trabajo en oficios diferentes \_\_\_\_\_

75 -Tiene suficiente experiencia para el cargo vacante \_\_\_\_\_

100- Experiencia óptima en el cargo, es un especialista \_\_\_\_\_

### ESCOLARIDAD

Consiste en analizar los estudios y conocimientos del candidato y la relación de estos, con las exigencias y condiciones del puesto para el cual está aspirando.

¿Qué nivel de estudios ha finalizado?

¿Qué clase de cursos adicionales ha tenido oportunidad de recibir?

25 – Sin la preparación educativa necesaria para el cargo vacante \_\_\_\_\_

50 – Preparación educativa de acuerdo a las experiencia del cargo \_\_\_\_\_

75 – Posee la preparación educativa suficiente \_\_\_\_\_

100-Nivel educativo superior \_\_\_\_\_



### ADAPTACIÓN SOCIAL

Consiste en averiguar la facilidad de adaptación del aspirante a las demás personas, dentro y fuera de la Cooperativa.

¿Siente mayor satisfacción cuando trabaja solo o en grupo?

¿Ha pertenecido alguna vez a alguna asociación, directiva o a un grupo organizado?

¿Qué significa para usted la amistad?

¿Qué aspectos positivos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos?

¿Qué aspectos negativos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos?

¿Qué aspectos negativos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos?

25 – Frecuentemente tiene problemas cuando trabaja en grupos \_\_\_\_\_

50 – Demuestra interés por la relación interpersonal \_\_\_\_\_

75 – Facilidad de adaptarse a las demás personas o grupos \_\_\_\_\_

100- Persona extrovertida, hace amistad con facilidad \_\_\_\_\_

### CARÁCTER

Mencione tres de las mejores cualidades o virtudes que usted cree que posee.

Mencione tres de los defectos que usted considera que tiene.

Que situaciones le causan desagrado en sus relaciones con los demás personas y cuáles son sus reacciones?

25 – Actitud petulante, irritable, agresivo \_\_\_\_\_

50 – Persona moderadamente agresiva \_\_\_\_\_

75 – Persona tranquila, dueña de si misma, manejo adecuado de las situaciones \_\_\_\_\_

100-Excelente dominio de si mismo y adecuadas relaciones con los demás \_\_\_\_\_

CONTROL DE ASPIRACIONES

Consiste en averiguar las características individuales del candidato frente a una escala de valores que se determinan en aspectos intelectuales, sociales y económicos.

Si tuviera la oportunidad de nacer nuevamente, ¿Qué le gustaría ser?

¿Qué es lo que mas desea realizar en su vida, con respecto a sus estudios?

¿Qué es lo que mas desea realizar en su vida, con respecto a su situación económica?

¿Qué es lo que mas desea realizar en su vida, con respecto a su trabajo?

¿Qué esta haciendo para lograr sus metas personales?

¿Cuándo piensa lograr cada una de sus metas propuestas?

25 – No manifiesta deseos de progresar \_\_\_\_\_

50 – Desea progreso económico e intelectual \_\_\_\_\_

75 – Sus aspiraciones económicas, intelectuales y de posición han  
sido cumplidas en la medida en que se ha propuesto \_\_\_\_\_

100-No ceja su empeño hasta no ver realizado sus proyectos  
planea cuidadosamente las actividades que va a realizar \_\_\_\_\_

TOTAL DE PUNTOS \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_  
ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

# *ANEXO 7*

**“ CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO ”**

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

### ACOTNA DE R. L.

#### Generales Del Trabajador

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edo.Civil: \_\_\_\_\_

Prof u Ofic: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Residencia: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ DUI \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de expedición: \_\_\_\_\_

#### Generales del Contratante Patronal

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Etdo.Civil: \_\_\_\_\_

Prof. u Ofic. \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Residencia: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ DUI \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de expedición \_\_\_\_\_

En representación de ACOTNA DE R. L., (Razón social o nombre del patrono)

Nosotros: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
Nombre del contratante patronal Nombre del trabajador

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar Contrato individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

#### I) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO.

El trabajador se obliga a prestar su servicios al patrono como: \_\_\_\_\_

Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrá como obligaciones propias las siguientes: \_\_\_\_\_

#### II) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO.

El presente contrato se celebra por: \_\_\_\_\_ ( tiempo indefinido , plaza u obra)a partir de: \_\_\_\_\_ (fecha). Cuando la iniciación del trabajo haya procedido a la celebración del contrato de trabajo, el tiempo de servicio se computará a partir de \_\_\_\_\_ (fecha).

#### III) LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

El lugar de prestación de los servicios será en: \_\_\_\_\_

Y el trabajador habitará en su residencia.

#### IV) HORARIO DE TRABAJO.

Para administrativos, y mecánicos: De Lunes a Viernes de 8:00a.m. a 5:00p.m. con receso de una hora para ingerir alimentos.

Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.

Controles, Motoristas y cobradores: De lunes a domingo, en jornadas que podrán variar entre las 5:00 a.m. y 10:00 p.m., con receso de 30 minutos para ingerir alimentos.

**V) SALARIOS, FORMA, PERÍODO Y LUGAR DE PAGO**

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de \_\_\_\_\_ (Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, comisión, tarea, etc), se pagará en dólares americanos en: ACOTNA DE R. L., Apopa, dicho pago se hará de la manera siguiente: \_\_\_\_\_ (diario, semanal, quincenal, mensual), a través de planilla.

**VI) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR**

Nombre:	Parentesco:	Fecha de Nacimiento:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**VII) OTRAS ESTIPULACIONES**

\* Las herramientas, materiales o equipo entregados al trabajador para el desempeño de sus funciones, deberán ser devueltas en el estado en que las recibió cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo disminución o deterioro por casos fortuitos, fuerza mayor, por la acción del tiempo, o por el consumo y uso normal de los mismos.

\* Considerando la naturaleza de las actividades de ACOTNA de R. L., el horario de trabajo, así como períodos de vacaciones, días de asueto, y otros similares, para el personal operativo serán otorgados de manera rotativa y según la programación que la Cooperativa establezca.

\* Cualquier otra estipulación no contemplada en éste contrato será establecida por el Gerente Administrativo o Junta Directiva, según sea la relevancia del caso.

\* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En fé de lo cual firmamos el presente documento por duplicado en \_\_\_\_\_(ciudad)  
a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Trabajador

\_\_\_\_\_  
Patrono o representante

# ANEXO 8

**“ MANUAL DE ANÁLISIS Y  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ”**

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	1/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Encargado de la Unidad de Recursos Humanos          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo          Puesto bajo su cargo: Auxiliar de Recursos Humanos</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Administrar efectivamente el recurso humano a través de herramientas técnicas que permitan brindar un apoyo efectivo a las demás unidades de la Cooperativa.</p>		
<b>No</b>	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Planificar y coordinar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.	
2	Diseñar, proponer y desarrollar programas tendientes a ampliar y/o mejorar el bienestar del personal, en lo que respecta a clima organizacional, servicios y prestaciones	
3	Establecer las políticas y objetivos de personal que faciliten orientar el desempeño de estos.	
4	Orientar a los jefes de las diferentes unidades sobre los procesos a seguir para con el personal.	
5	Establecer los medios de comunicación que permitan informar al personal sobre las políticas, objetivos y reglamento de la Cooperativa.	
6	Programar y organizar las capacitaciones al personal y los períodos en que se realizarán.	
7	Realizar evaluaciones de desempeño, con base a instrumentos técnicos.	
8	Realizar investigaciones salariales que permitan valorar los puestos y establecer las compensaciones necesarias.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	2/62
ACOTNA DE R. L.		
#	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
9	Contribuir a la comunicación efectiva entre empleados y jefes.	
10	Controlar las aplicaciones del Reglamento Interno de Trabajo.	
11	Sugerir a Gerencia Administrativa sobre las decisiones a tomar en lo que respecta a compensaciones, ascensos, castigos y demás aspectos relacionados con el recurso humano.	
12	Mantener actualizado los archivos del personal.	
13	Revisar planillas de pago de salarios, ISSS, AFP'S, y demás cargos o abonos que se le hagan al personal.	
14	Crear los respectivos expedientes del personal.	



ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

Relaciones internas:

- Gerente Administrativo
- Contador General
- Auxiliar Contable
- Auditor Interno
- Secretaria
- Comité de educación
- Junta Directiva
- Asociados
- Resto de unidades funcionales

Relaciones externas:

- Ministerio de Trabajo
- INSAFORP
- ISSS
- AFP'S

**Fecha de elaboración**

\_\_\_\_\_

**Fecha de revisión**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Revisado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Autorizado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Licenciado(a) en Administración de Empresas.

**2. Educación no formal necesaria.**

- Cursos de liderazgo
- Curso sobre motivación del personal
- Curso sobre talleres de capacitación
- Curso sobre relaciones humanas

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima dos años en puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Sobre leyes laborales
- Programas computacionales
- Procesos sobre resolución de conflictos
- Capacitaciones y desarrollo del personal

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Don de liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Estabilidad emocional
- Capacidad de toma de decisiones

ACOTNA DE R. L.

**6. Condiciones del puesto.**

Recursos necesarios para desempeñar el puesto:

- Equipo computacional (Computadora y programas)
- Contómetro
- Papelería y útiles

Ambiente de trabajo

- Espacio físico adecuado
- Ventilación necesaria
- Libre de ruidos
- Trabajo bajo presión

**7. Condiciones personales**

- Edad: entre 25 - 35 años
- Genero: Indiferente
- Ubicación geográfica: Indiferente
- Estado Civil: Indiferente
- Tener vehiculo: no indispensable

**8. Otros requisitos y observaciones**

- Responsable
- Dinámico
- Creativo
- Con iniciativa
- Disponibilidad de horario
- Honrado

Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Revisado por	Autorizado por
<p>_____</p>	<p>1<sup>a</sup> _____</p> <p>2<sup>a</sup> _____</p>	<p>1<sup>a</sup> _____</p> <p>2<sup>a</sup> _____</p>	<p>1<sup>a</sup> _____</p> <p>2<sup>a</sup> _____</p>

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	6/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>V. OBSERVACIONES</b></p> <p>El puesto de jefe de Unidad de Recursos humanos enfoca sus actividades dentro del proceso administrativo, a la planificación, dirección y control del recurso humano.</p>		

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	7/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Titulo del puesto: Auxiliar de Unidad de Recursos Humanos          Dependencia del puesto: Unidad de Recursos Humanos          Jefe inmediato superior: Jefe de Unidad de Recursos Humanos          Puesto bajo su cargo: Ninguno</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Apoyar a la unidad de recursos humanos en la aplicación de herramientas técnicas para la administración del personal, garantizando la aplicación adecuada de estas para motivar el desempeño del personal.</p>		
<b>#</b>	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Realizar los proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal	
2	Recibir las requisiciones del personal de las diferentes unidades de trabajo de la Cooperativa.	
3	Contribuir al diseño y actualización de herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos.	
4	Participar en los procesos de capacitación desarrollo del personal	
5	Realizar evaluaciones de desempeño y establecer las acciones a tomar en cada uno de los casos.	
6	Mantener actualizados los expedientes de personal, que permitan conocer la situación de la base de datos.	
7	Elaborar planillas de salario, (calculo de ISSS, AFP'S, renta)	
8	Informa al jefe de recursos humanos sobre cualquier cambio o situación problemática que se presente en lo que respecta a recurso humano.	
9	Digitar informes de personal	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	8/62
ACOTNA DE R. L.		
<b>#</b>	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
10	Contribuir a la divulgación de políticas, objetivos y legislación interna de la Cooperativa al personal	
11	Controlar existencia de papelería y útiles, así como de la elaboración de la requisición de éstos.	
12	Proponer ideas que contribuyan a la efectividad de la unida de recursos humanos.	
13	Realizar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe de la unida de recursos humanos.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	9/62
--	--	------

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

Relaciones internas:

- Gerente Administrativo
- Junta Directiva
- Auxiliar Contable
- Secretaria
- Comité de educación
- Asociados
- Con todas las unidades de trabajo de la Cooperativa

Relaciones externas:

- Ninguno

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Autorizado por</b>
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Estudiante a nivel de 3°. Año en Administración de Empresas o contaduría Pública.

**2. Educación no formal necesaria.**

- Cursos aplicables a la administración del recurso humano

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima un año en puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Sobre leyes laborales
- Programas computacionales
- Conocimientos en elaboración de planillas
- Conocimiento de archivo

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de análisis y síntesis
- Agilidad para digitar texto y números



	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	11/62
--	--	-------

**ACOTNA DE R. L.**

**6. Condiciones del puesto.**

Recursos necesarios para desempeñar el puesto:

- Equipo computacional (Computadora y programas)
- Contómetro
- Papelería y útiles
- Estantes para Archivo

Ambiente de trabajo

- Espacio físico adecuado
- Ventilación necesaria
- Libre de ruidos
- Trabajo bajo presión

**7. Condiciones personales**

- Edad: entre 22 - 35 años
- Genero: Indiferente
- Ubicación geográfica: Indiferente
- Estado Civil: Indiferente
- Tener vehiculo: no indispensable

**8. Otros requisitos y observaciones**

- Responsable
- Dinámico
- Creativo
- Con iniciativa
- Disponibilidad de horario
- Buena ortografía y redacción

<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Revisado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Autorizado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____
--	--	---	---

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

El puesto de Auxiliar de Unidad de Recursos humanos se clasifica como de ejecución y supervisión ya que lleva a cabo la mayoría de actividades relacionadas con el personal

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	13/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Contador General          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo          Puesto bajo su cargo: Auxiliar de Contabilidad</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Se encarga del control y registro de los diferentes movimientos financieros de la Cooperativa.</p>		
#	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Ingresar al programa de inventarios los productos recibidos por bodega o sala de venta, verificando la codificación de estos y su respectiva impresión en listados.	
2	Generar la partidas de compra de inventario y el registro del total de quedan emitidos.	
3	Codificación y elaboración de provisión a caja chica, a su cuenta de gastos o por cobrar según se el caso.	
4	Revisión de partidas contables generadas en programa e impresas y el respectivo archivo de estas.	
5	Creación de partidas de ingreso de caseta.	
6	Revisión de los comprobantes de caja chica para su posterior liquidación.	
7	Verificar documentación de cheques emitidos, cobrados y los pendientes de cobro para su respectivo archivo.	
8	Revisar programa de cuentas por pagar, con el objetivo de programar pago de proveedores	
9	Revisar la existencia de papelería y útiles.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	14/62
ACOTNA DE R. L.		
<b>#</b>	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
10	Revisar planillas de salarios, AFP'S, para su cancelación a cuenta bancaria.	
11	Revira formularios de declaración de IVA, renta, pago a cuenta.	
12	Totalizar ventas mensuales por asociado.	
13	Revisar los saldos de conciliaciones bancarias para garantizar la exactitud de los datos.	
14	Realizar un inventario de productos tanto en bodega como sala de ventas para establecer los niveles de rotación, existencias y necesidades.	
15	Controlar y revisar los activos fijos de la Cooperativa para conocer las nuevas adquisiciones y la depreciación de las que ya se poseen.	
16	Elaboración y presentación de los estados financieros a los asociados	
17	Elaboración y presentación de cuadros comparativos de costos y gastos; y la proyección de ventas.	
18	Elaboración de cuadros de dividendos mensuales y proyectados a fin de año para establecer los ingresos a percibir por los asociados.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	15/62
--	--	-------

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

- Relaciones internas:
- Gerente Administrativo
  - Auxiliar Contable
  - Auditor Interno
  - Secretaria
  - Comité de educación
  - Junta Directiva
  - Asociados
  - Resto de unidades funcionales

- Relaciones externas:
- Banco
  - Ministerio de Hacienda
  - Proveedores
  - Auditor externo
  - INSAFOCOOP

<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Revisado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Autorizado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____
--	--	---	---

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Licenciado(a) en Contaduría Pública

**2. Educación no formal necesaria.**

- Cursos de sistemas contables
- Curso sobre control de inventarios
- Curso de computación (Software utilitarios)
- Curso sobre relaciones personales
- Curso de programación

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima tres años en el puestos ó puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Programas computacionales
- Control de inventarios
- Legislación tributaria aplicable a las cooperativas de transporte

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad de análisis y síntesis
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de toma de decisiones oportunas
- Facilidad de expresión

ACOTNA DE R. L.

**6. Condiciones del puesto.**

Recursos necesarios para desempeñar el puesto:

- Equipo computacional (Computadora y programas)
- Contómetro
- Papelería y útiles
- Archivador

Ambiente de trabajo

- Espacio físico adecuado
- Ventilación necesaria
- libre de ruidos
- Trabajo bajo presión

**7. Condiciones personales**

- Edad: entre 25 - 35 años
- Genero: Indiferente
- Ubicación geográfica: Indiferente
- Estado Civil: Indiferente
- Tener vehiculo: no indispensable

**8. Otros requisitos y observaciones**

- Responsable
- Dinámico
- Creativo
- Con iniciativa
- Disponibilidad de horario
- Honrado

**Fecha de elaboración**

\_\_\_\_\_

**Fecha de revisión**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Revisado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Autorizado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

Las actividades que se realizan en el puesto de contador general son clasificadas dentro del proceso administrativo como de organización y control, ya que estas se enfocan al registro de todas las actividades económico-financieras realizadas por la cooperativa.



	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	19/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Titulo del puesto: Auxiliar contable          Dependencia del puesto: Unidad de contabilidad          Jefe inmediato superior: Contador General          Puesto bajo su cargo: Ninguno</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Contribuir al desarrollo efectivo de las actividades de la unidad contable, a través de el procesamiento, análisis y presentación de la información sobre las diferentes actividades económico-financieras que se realizan en la cooperativa</p>		
#	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Verificar que los correlativos de los comprobantes de crédito, debito y de las facturas de consumidor final se han los correctos y realizar su respectivo archivo en programa y manualmente.	
2	Revisar el contenido de los listados de venta comparándola con sus respectivas facturas y el total de ventas para su posterior firma de aceptación.	
3	Revisar todos lo ingresos de efectivo que la cooperativa recibe para generar la remesa bancaria según numero de cuenta	
4	Generar la partida de venta diaria, con base a los reportes de facturación ya revisados tanto de ventas al crédito como al contado.	
5	Revisión de notas de abono de asociados para generar la partida correspondiente.	
6	Registrar las remesas hechas al banco en su respectivo programa.	
7	Ingresar notas de cargo y abono al programa en concepto de depósitos de salario, remesas a asociados etc., según numero de cuenta	
8	Realizar procesos necesarios para la elaboración de cheques y vouchers que permitan cubrir los gastos.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	20/62
ACOTNA DE R. L.		
#	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
9	Revisión de los valores en tacos respectivos de chequera según fecha, portador, valor y concepto.	
10	Registrar los cheque emitidos en el programa respectivo.	
11	Comparar y revisar quedan emitidos con sus respectivas facturas, ordenes de compra y las autorizaciones pertinentes.	
12	Archivar documentos contables manualmente según orden correlativo, fecha y tipo de documento.	
13	Impresión de partidas de cheques para su revisión y archivo.	
14	Control de papelería y útiles para garantizar la existencia y la realización de pedidos a tiempo.	
15	Elaboración de declaraciones de IVA, pago a cuenta, para su respectiva cancelación y la proyección de ventas.	
16	Impresión de libros contables en hojas previamente legalizadas	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	21/62
--	--	-------

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

Relaciones internas:

- Contador General
- Secretaria
- Auxiliar de unidad de recursos humanos
- Vendedor
- Auditor Interno
- Asociados

Relaciones externas:

- Ninguna

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Autorizado por</b>
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Bachiller Técnico Vocacional opción Contador o estudiante universitario en la carrera de Licenciatura en contaduría pública.

**2. Educación no formal necesaria.**

- Cursos de computación
- Curso sobre sistemas contables

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima un años en puesto o puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Sobre legislación tributaria
- Sistemas contables

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo en equipo
- Análisis y síntesis
- Buena concentración mental y visual
- Buena ortografía y redacción

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	23/62
--	--	-------

ACOTNA DE R. L.

**6. Condiciones del puesto.**

Recursos necesarios para desempeñar el puesto:

- Equipo computacional (Computadora y programas)
- Contómetro
- Papelería y útiles

Ambiente de trabajo

- Espacio físico adecuado
- Trabajo bajo presión
- Ventilación necesaria
- libre de ruidos

**7. Condiciones personales**

- Edad: entre 22 - 35 años
- Genero: Indiferente
- Ubicación geográfica: Indiferente
- Estado Civil: Indiferente
- Tener vehiculo: no indispensable

**8. Otros requisitos y observaciones**

- Responsable
- Dinámico
- Organizado
- Con iniciativa
- Disponibilidad de horario
- Honrado

Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Revisado por	Autorizado por
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

Las actividades que se realizan en el puesto de auxiliar contable se clasifican dentro del proceso administrativo como de control y ejecución.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	25/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Secretaria          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo          Puesto bajo su cargo: Ninguno</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Contribuye al funcionamiento de la cooperativa a través de la elaboración, recepción de documentos, atención a asociados, proveedores y particulares.</p>		
<b>#</b>	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Imprimir reporte de saldo de cuentas de los asociados a través de un sistema de cuentas por cobrar, para hacer los cobros diarios en concepto de repuestos, despacho y otros.	
2	Cobrar y elaborar notas de abono de los asociados.	
3	Elaborar nota de abono en el sistema, aplicando el efectivo a la factura de mayor antigüedad según sea el caso.	
4	Revisar el reporte de saldos de asociados del día anterior para determinar quienes no cancelaron la cuota obligatoria con el fin de cobrar la atrasada y el día.	
5	Cobro y elaboración de recibo de fianza para motorista según sea el valor de cuota.	
6	Recepción de facturas por compra y/o servicios prestados a la cooperativa, a su vez la elaboración del que dan respectivo desde el programa de cuentas por cobrar, acompañado de su firma y sello.	
7	Realizar desembolsos de caja chica para cubrir gastos menores previa autorización del gerente administrativo.	
8	Redacción de cartas y demás documentos necesarios en los procedimientos de la cooperativa.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	26/62
ACOTNA DE R. L.		
#	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
9	Entregar a contabilidad al final de la jornada laboral los comprobantes de cobros de abonos de los asociados, fianzas etc., para su respectiva comparación	
10	Elaborar comprobante bancario de remesa de cobros.	
11	Actualizar manualmente archivo de fianzas de motoristas según aporte diario.	
12	Registrar el valor de la cuota de despacho en programa de cuentas por cobrar para cada asociado.	
13	Elaboración de agenda para reuniones de junta directiva y los diferentes comités.	
14	Realizar cortes de caja chica a través de reporte de gastos, detallando fechas, documentos y autorizaciones que lo respalden, los cuales serán verificados por contabilidad.	
15	Actualización de fianzas según los abonos y retiros realizados por motoristas semanalmente.	
16	Elaboración de carta con nombres, numero de cuenta y monto del pago de planilla de empleados	



	<b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	27/62	
<b>ACOTNA DE R. L.</b>			
<p><b>Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.</b></p> <p>Relaciones internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Administrativo</li> <li>• Encargado de la unidad de recursos humanos</li> <li>• Auxiliar de la unidad</li> <li>• Contador General</li> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Auditor Interno</li> <li>• Comité de educación</li> <li>• Junta Directiva</li> <li>• Asociados</li> </ul> <p>Relaciones externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Particulares</li> </ul>			
<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1ª _____ 2ª _____	<b>Revisado por</b> 1ª _____ 2ª _____	<b>Autorizado por</b> 1ª _____ 2ª _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Bachiller técnico vocacional opción secretariado o estudiante universitario de licenciatura administración de empresas.

**2. Educación no formal necesaria.**

- Curso de taquigrafía y redacción
- Cursos de computación
- Curso sobre relaciones humanas

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima dos años en puestos o puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Programas computacionales
- Uso de fax
- Fotocopiadora

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Honrada
- Buena digitación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Estabilidad emocional
- Buena ortografía y redacción
- Concentración visual y mental

ACOTNA DE R. L.

**6. Condiciones del puesto.**

Recursos necesarios para desempeñar el puesto:

- Equipo computacional (Computadora y programas)
- Contómetro
- Fax
- Fotocopiadora
- Papelería y útiles

Ambiente de trabajo

- Espacio físico adecuado
- Ventilación necesaria
- libre de ruidos
- trabajo bajo presión

**7. Condiciones personales**

- Edad: entre 22 - 35 años
- Genero: Femenino
- Ubicación geográfica: Indiferente
- Estado Civil: Indiferente
- Tener vehiculo: no indispensable

**8. Otros requisitos y observaciones**

- Responsable
- Dinámica
- Alto grado de discreción
- Con iniciativa
- Disponibilidad de horario
- Honrado
- Organizada y ordenada

**Fecha de elaboración**

\_\_\_\_\_

**Fecha de revisión**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Revisado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Autorizado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	30/62
ACOTNA DE R. L.		
<b>V. OBSERVACIONES</b>		
<p>Las tareas que se realizan en el puesto de secretaria son de gran importancia para el desarrollo de los procesos administrativos de la Cooperativa, ya que esta se encarga de la recepción de los cobros a asociados, fianzas, planificación de reuniones etc., por lo que sus funciones se clasifican dentro del proceso administrativo como de ejecución y control.</p>		

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	31/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Vendedor          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo          Puesto bajo su cargo: Ninguno</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Se encarga de la venta de repuestos consumibles y accesorios para las unidades de transporte de los asociados y particulares, así como el control de la existencia de los inventarios.</p>		
<b>#</b>	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Revisión de existencia de productos diaria de acuerdo a la rotación de estos para determinar la existencia y realizar pedidos según sea la necesidad.	
2	Organizar los productos para la venta según código, nombre, precio y proveedor los cuales se encuentran registrados en su etiqueta.	
3	Elaboración de ordenes de compra según necesidades de los productos y pasarla a gerencia administrativa para su respectiva aprobación.	
4	Elaboración de facturas en sistema de ventas para su aprobación y posterior entrega del producto al cliente.	
5	Realizar reporte de ventas diarias tanto al crédito como al contado para la entrega de este y sus respectivas facturas al departamento de contabilidad.	
6	Recibir producto de proveedores, revisando precio, características de producto y firma de factura de recibido.	
7	Anexar facturas de compra original a orden de compra para que el proveedor tramite el quedan con la secretaria.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	32/62
ACOTNA DE R. L.		
#	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
8	Entrega de insumos para uso de taller a través de orden con sus firmas respectivas (jefe de taller y gerente administrativo). Siempre serán necesarios estos requisitos para entregar insumos.	
9	Revisión de inventario en conjunto con contabilidad para establecer la existencia de productos y necesidades que se poseen cada fin de mes.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	33/62
--	--	-------

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

- Relaciones internas:
- Gerente Administrativo
  - Contador General
  - Auxiliar Contable
  - Asociados
  - Secretaria

- Relaciones externas:
- Proveedores
  - Clientes

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Autorizado por</b>
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Bachiller técnico industrial opción automotriz o estudiante técnico automotriz

**2. Educación no formal necesaria.**

- Cursos en programas de control de inventario
- Curso de computación
- Curso de atención al cliente
- Curso de dependiente de mostrador
- 

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima dos años en puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Control de inventario
- Aplicación de IVA
- Conocimiento de repuesto para microbuses y automóviles en general

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Facilidad de expresión
- Buena ortografía y caligrafía
- Concentración mental y visual



	<b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	35/62	
<b>ACOTNA DE R. L.</b>			
<p><b>6. Condiciones del puesto.</b></p> <p>Recursos necesarios para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo computacional (Computadora y programas)</li> <li>• Contómetro</li> <li>• Papelería y útiles</li> </ul> <p>Ambiente de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico adecuado</li> <li>• Ventilación necesaria</li> <li>• Ambiente ruidoso</li> </ul> <p><b>7. Condiciones personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: entre 22 - 35 años</li> <li>• Genero: Masculino</li> <li>• Ubicación geográfica: Indiferente</li> <li>• Estado Civil: Indiferente</li> <li>• Tener vehiculo: no indispensable</li> </ul> <p><b>8. Otros requisitos y observaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Creativo</li> <li>• Con iniciativa y organizado</li> <li>• Discreto</li> <li>• Honrado</li> <li>• Buena condición física</li> </ul>			
<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Revisado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Autorizado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

La venta de repuestos en la Cooperativa centra sus actividades dentro del proceso administrativo en el control y la ejecución ya que es necesario garantizar la existencia de productos y brindar una atención adecuada al cliente.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	37/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Despacho          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo          Puesto bajo su cargo: Motoristas y cobradores</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Asignar y controlar horarios de llegada y salida de puntos de partida y llegada de las unidades de transporte, a su vez la supervisión y control del comportamiento del cobrador y motorista.</p>		
#	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Asignar y supervisar horarios de llegada y salida de las unidades de transporte según hora de inicio de jornada de estas.	
2	Registrar nombre de motorista, cobrador, unidad o sus respectivos códigos.	
3	Planificar y modificar horarios de llegada y salida por viaje para cada unidad de transporte.	
4	Supervisar que el motorista y cobrador respete el reglamento interno de trabajo.	
5	Verificar pago de fianza de motorista, según recibo entregado por secretaria.	
6	Informar a cobrador y motorista sobre cambios en funcionamiento diario.	
7	Reportar a unida de recursos humanos sobre incumplimiento del reglamento interno u otro tipo de dificultades en lo que respecta al personal.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	38/62
--	--	-------

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

Relaciones internas:

- Gerente Administrativo
- Comité de educación
- Secretaria
- Encargado de la unidad de recursos humanos
- Asociados

Relaciones externas:

- Ninguna

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Autorizado por</b>
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Bachiller general

**2. Educación no formal necesaria.**

- Curso sobre relaciones humanas

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima dos años en puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Procesos sobre resolución de conflictos

**5. Habilidades y destrezas**

- Buenas relaciones interpersonales
- Don de liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Estabilidad emocional
- Capacidad de toma de decisiones

	<b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	40/62	
<b>ACOTNA DE R. L.</b>			
<p><b>6. Condiciones del puesto.</b></p> <p>Recursos necesarios para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería</li> <li>• Reloj cronometro</li> <li>• Cuadros de control de llegadas y salidas</li> <li>• Cuadros de registros de personal (motorista y cobrador)</li> </ul> <p>Ambiente de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo al aire libre</li> <li>• ambiente ruidoso</li> </ul> <p><b>7. Condiciones personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: entre 25 - 40 años</li> <li>• Genero: Masculino</li> <li>• Ubicación geográfica: Indiferente</li> <li>• Estado Civil: Indiferente</li> <li>• Tener vehiculo: no indispensable</li> </ul> <p><b>8. Otros requisitos y observaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Con iniciativa</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Discreto</li> <li>• Buena ortografía y caligrafía</li> </ul>			
<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Revisado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Autorizado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

El control y supervisión son las principales funciones que se realizan en este puesto lo que permite el cumplimiento de metas y objetivos de la cooperativa a través del área operativa.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	42/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Motorista          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: despachador          Puesto bajo su cargo: Cobrador</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Conducir la unidad de transporte según ruta asignada, a su vez supervisar el funcionamiento de esta y la forma de trabajar de el cobrador.</p>		
<b>#</b>	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Conducir adecuadamente la unidad de transporte según ruta asignada.	
2	Supervisar el trabajo del cobrador.	
3	Recolección de ingresos por viaje.	
4	Control de horarios asignados por viaje	
5	Verificar abastecimiento de gasolina según necesidad.	
6	Entregar ingresos por día a caja única de la cooperativa con respectivos tacos de ticket.	
7	Verificar funcionamiento de unidad y reportar cualquier anomalía para su posible revisión	
8	Revisar niveles de agua, aceite y solución de frenos al iniciar jornada laboral	



	<b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	43/62	
<b>ACOTNA DE R. L.</b>			
<p><b>Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.</b></p> <p>Relaciones internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Administrativo</li> <li>• Secretaria</li> <li>• Comité de educación</li> <li>• Asociados</li> </ul> <p>Relaciones externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios del servicio.</li> </ul>			
<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1ª _____ 2ª _____	<b>Revisado por</b> 1ª _____ 2ª _____	<b>Autorizado por</b> 1ª _____ 2ª _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Noveno grado o bachillerato general

**2. Educación formal no necesaria.**

- Cursos de atención al usuario
- Curso sobre reglamento general de trancitos
- Curso mecánica general

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima dos años en puestos o puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Sobre reglamento general de trancitos
- Conocimientos básicos de mecánica
- Conocimiento de nomenclatura vial

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Buena concentración mental y visual.
- Capacidad de trabajo en equipo

	<b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	45/62	
<b>ACOTNA DE R. L.</b>			
<p><b>6. Condiciones del puesto.</b></p> <p>Recursos necesarios para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de transporte</li> <li>• Llanta de repuesto, Extintor, Llave cruz, Conos preventivos</li> <li>• Jack de 20 toneladas.</li> </ul> <p>Ambiente de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo al aire libre</li> <li>• Ambiente ruidoso</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul> <p><b>7. Condiciones personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: entre 22 - 40 años</li> <li>• Genero: masculino</li> <li>• Ubicación geográfica: Indiferente</li> <li>• Estado Civil: Indiferente</li> <li>• Tener vehiculo: no indispensable</li> </ul> <p><b>8. Otros requisitos y observaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Con iniciativa</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Honrado</li> <li>• Organizado</li> <li>• Buena condición física</li> </ul>			
<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Revisado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	<b>Autorizado por</b> 1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

El puesto de motorista desarrolla actividades de ejecución, ya que este se encuentra en la unidad operativa de cooperativa.

	<b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	47/62
<b>ACOTNA DE R. L.</b>		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>  Titulo del puesto: Cobrador  Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa  Jefe inmediato superior: Motorista  Puesto bajo su cargo: Ninguno</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>  Se encarga del cobro por el servicio de transporte a los usuarios del mismo, así como el aseo de la unidad de transporte.</p>		
<b>#</b>	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1 2 3 4 5 6 7	Atraer a usuario para que haga uso de servicio de transporte. Realizar cobros a pasajeros que hacen uso del servicio de transporte. Aseo de la unidad de transporte Entrega de ingreso por viaje a motorista Entregar y recibir boleta de control de horario para viaje a despacho Brindar apoyo al motorista, avisándole sobre la bajada o subida de usuarios a la unidad de transporte. Comprar suministros y repuestos necesarios para unidad en sala de venta de la cooperativa	

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

Relaciones internas:

- Auxiliar de unidad de recursos humanos
- Motorista
- Vendedor
- despacho
- secretaria
- Comité de educación
- Asociados

Relaciones externas:

- Usuarios del transporte

**Fecha de elaboración**

\_\_\_\_\_

**Fecha de revisión**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Revisado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Autorizado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Noveno grado como mínimo

**2. Educación formal no necesaria.**

- Cursos de atención al cliente
- Curso sobre mecánica general
- Curso sobre leyes de transporte

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima un años en puestos similares.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Sobre leyes de transito
- Mecánica general
- Nomenclatura de transito

**5. Habilidades y destrezas**

- Numéricas
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo en equipo

	<b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	50/62	
<b>ACOTNA DE R. L.</b>			
<p><b>6. Condiciones del puesto.</b></p> <p>Recursos necesarios para desempeñar el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Franela</li> <li>• Silicón</li> <li>• Escoba</li> <li>• Champú</li> <li>• Agua</li> </ul> <p>Ambiente de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo al aire libre</li> <li>• Ambiente ruidoso</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul> <p><b>7. Condiciones personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: entre 18 - 35 años</li> <li>• Genero: Masculino</li> <li>• Ubicación geográfica: Indiferente</li> <li>• Estado Civil: Indiferente</li> </ul> <p><b>8. Otros requisitos y observaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Creativo</li> <li>• Con iniciativa</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Honrado</li> <li>• Buena presentación personal</li> </ul>			
<b>Fecha de elaboración</b>  _____	<b>Fecha de revisión</b> 1ª _____ 2ª _____	<b>Revisado por</b> 1ª _____ 2ª _____	<b>Autorizado por</b> 1ª _____ 2ª _____



	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	51/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>V. OBSERVACIONES</b></p> <p>El puesto de cobrador tiene la finalidad de recolectar el pasaje por el servicio de transporte que se le brinda al usuario, así como el aseo de la unidad por lo que sus actividades se clasifican como de ejecución.</p>		

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	52/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Jefe de taller          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo          Puesto bajo su cargo: Mecánico</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Asegurar el buen funcionamiento y estado de las unidades de transporte a través de la supervisión y control del mantenimiento preventivo y correctivo que los mecánicos realizan.</p>		
#	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte.	
2	Dirigir y supervisar el trabajo de los mecánicos	
3	Participar en el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte.	
4	Elaborar requisición de repuesto, insumos y consumibles para el uso general del taller, la cual deberá ser aprobada por el gerente administrativo de la Cooperativa.	
5	Elaboración de orden de compra; de repuestos para unidad de transporte según la necesidad de éste.	
6	Comprobar la reparación de unidades de transporte.	
7	Informar al motorista sobre el mantenimiento realizado a la unidad de transporte	
8	Elaborar reporte de mantenimiento a unidad de transporte, para realizar los respectivos cobros a asociados.	

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	53/62
ACOTNA DE R. L.		
#	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
9	Elaborar un listado de herramientas y equipo que poseen para realizar el mantenimiento a las unidades.	
10	Controlar la existencia y estado de las herramientas y equipo	
11	Informar a gerencia administrativa sobre extravíos o necesidad de nuevas herramientas	
12	Controlar el uso de insumos y consumibles.	

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

Relaciones internas:

- Gerente Administrativo
- Encargado de la unidad de recursos humanos
- Mecánicos
- Motoristas
- Secretaria
- Vendedor
- Junta Directiva

Relaciones externas:

- Ninguno

Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Revisado por	Autorizado por
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**7. Educación formal necesaria.**

Técnico automotriz

**8. Educación no formal necesaria.**

- Cursos de electricidad automotriz
- Curso de inyección
- Curso de aire acondicionado automotriz

**9. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima dos tres en puestos o puestos similares.

**10. Conocimientos necesarios.**

- Sobre electricidad automotriz
- Inyección para vehiculo diesel
- Mantenimiento preventivo para cambios de aceite, suspensión, dirección.
- Mantenimiento correctivo en arreglos de coranas, sistema de enfriamiento, distribución, transmisión.
- Conocimiento de herramientas

**11. Habilidades y destrezas**

- Buenas relaciones interpersonales
- Don de liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de toma de decisiones
- Buena condición física
- Uso de herramientas
- Conversión de medidas métricas
- Concentración mental, visual y auditiva

ACOTNA DE R. L.

**12. Condiciones del puesto.**

Recursos necesarios para desempeñar el puesto:

- Compresor
- Llaves allen
- Rash con sus respectivas extensiones, cubos y conectores
- Mesa de trabajo, cepillo de alambre, cuchillas, compresor de anillos
- Lubricantes, Pluma, Tecleé, Jack de 20 toneladas

Ambiente de trabajo

- Trabajo al aire libre
- Ambiente ruidoso
- Exposición a altas temperaturas y materiales inflamables
- Peligros diversos
- Uso de herramientas corto punzantes

**13. Condiciones personales**

- Edad: entre 25 - 40 años
- Genero: Masculino
- Ubicación geográfica: Indiferente
- Estado Civil: Indiferente
- Tener vehiculo: no indispensable

**14. Otros requisitos y observaciones**

- Responsable
- Dinámico y creativo
- Con iniciativa
- Disponibilidad de horario
- Solidario y comprensivo
- Honrado

Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Revisado por	Autorizado por
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

El jefe de mecánicos es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el mantenimiento de las unidades de transporte, contribuyendo al buen estado de estas.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	58/62
ACOTNA DE R. L.		
<p><b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.</b>          Título del puesto: Mecánico          Dependencia del puesto: Gerencia Administrativa          Jefe inmediato superior: Jefe de taller          Puesto bajo su cargo: Ninguno</p>		
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>          Contribuir al buen funcionamiento y estado de las unidades de transporte a través de la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo que se le realizan a las unidades.</p>		
#	<b>III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>	
1	Ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte según sea la necesidad de ésta.	
2	Informa al jefe de taller sobre la necesidad de repuesto, insumos y consumibles para el uso general del taller.	
3	Elaboración de orden de compra; de repuestos para unidad de transporte según la necesidad de éste.	
4	Informa al jefe de taller sobre la falla que tiene la unidad	
5	Informar al jefe de taller cuales son los repuestos, insumos y consumibles a utilizar en el mantenimiento de la unidad.	
6	Solicitar las herramientas necesarias el jefe de taller	
7	Comunicar al jefe de taller sobre cualquier daño o extravió sobre las herramientas o equipo utilizado	



	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	59/62
--	--	-------

ACOTNA DE R. L.

**Relaciones internas y externas del puesto de trabajo.**

- Relaciones internas:
- Gerente Administrativo
  - Mecánicos
  - Motoristas

- Relaciones externas:
- Ninguna

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Autorizado por</b>
_____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____	1 <sup>a</sup> _____ 2 <sup>a</sup> _____

ACOTNA DE R. L.

**IV. DESCRIPCIÓN del puesto.**

**1. Educación formal necesaria.**

Bachiller opción técnico industrial

**2. Educación formal no necesaria.**

- Cursos de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos diesel

**3. Experiencia laboral previa**

- Experiencia mínima dos años en el puesto.

**4. Conocimientos necesarios.**

- Sobre electricidad automotriz
- Inyección para vehiculo diesel
- Mantenimiento preventivo para cambios de aceite, suspensión, dirección.
- Conocimiento de herramientas

**5. Habilidades y destrezas**

- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de toma de decisiones
- Buena condición física
- Uso de herramientas
- Conversión de medidas métricas
- Concentración mental, visual y auditiva

ACOTNA DE R. L.

**6. Condiciones del puesto.**

Recursos necesarios para desempeñar el puesto:

- Compresor
- Llaves allen
- Rash con sus respectivas extensiones, cubos y conectores
- Mesa de trabajo, cepillo de alambre, cuchillas, compresor de anillos
- Lubricantes, Pluma, Tecleé, Jack de 20 toneladas

Ambiente de trabajo

- Trabajo al aire libre
- Ambiente ruidoso
- Exposición a altas temperaturas y materiales inflamables
- Peligros diversos
- Uso de herramientas corto punzantes

**7. Condiciones personales**

- Edad: entre 22 - 40 años
- Genero: Masculino
- Ubicación geográfica: Indiferente
- Estado Civil: Indiferente
- Tener vehiculo: no indispensable

**8. Otros requisitos y observaciones**

- Responsable
- Dinámico y creativo
- Con iniciativa
- Disponibilidad de horario
- Solidario y comprensivo
- Honrado

**Fecha de elaboración**

\_\_\_\_\_

**Fecha de revisión**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Revisado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

**Autorizado por**

1<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
2<sup>a</sup> \_\_\_\_\_

ACOTNA DE R. L.

**V. OBSERVACIONES**

Las actividades que se realizan en el puesto de mecánico se encuentran clasificadas en el proceso administrativo en la parte de ejecución, ya que estos se encargan de aplicar el mantenimiento preventivo y correctivo.



*Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización  
y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa  
(ACOTNA de R. L.).*

## Manual de Análisis y Descripción de puestos

*Apopa, San Salvador, El Salvador, Agosto de 2004*

# ANEXO 9

**“ BASE DE DATOS DEL PERSONAL ”**







Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## DISCIPLINA

Forma No. \_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Amonestación

Primera: \_\_\_\_\_

Segunda: \_\_\_\_\_

Descripción de la falta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Disposiciones legales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sanción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Empleado

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## SOLICITUD DE PERMISO

Formato No. \_\_\_\_\_

Señor(a): _____ solicita ausentarse
Del área de trabajo por _____ día(s) _____ hora(s) _____ minutos
Motivo _____
Hora de salida: _____ Hora de entrada: _____
Con goce de sueldo: _____ Sin goce de sueldo: _____
Con reposición: _____
Lugar y fecha: _____

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Empleado

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## CONTROL DE PERMISOS

FORMA No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA _____
CARGO: _____

FECHA	TIEMPO	MOTIVO	C.G.S.	S.G.S.	REP.	AUTORIZADO POR
TOTAL HORAS						

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CGS: Con goce de sueldo  
SGS: Sin goce de sueldo  
REP: Reposición

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## SUSPENSIÓN

FORMA No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA: _____
CARGO: _____

FECHA: _____
MOTIVO: _____
_____
_____
_____
_____
DIA(S) DE SUSPENSIÓN: _____

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR

\_\_\_\_\_  
EMPLEADO

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## VACACIONES

FORMA No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO:	_____
NOMBRE DEL EMPLEADO:	_____
ÁREA:	_____
CARGO:	_____

PERÍODO CUMPLIDO:	_____
PERÍODO PROPORCIONAL:	_____
SALARIO DIARIO: \$	_____
PERÍODO DEL GOCE:	_____
NOMBRE DE LA PERSONA QUE CUBRIRÁ LA PLAZA:	_____
<b><u>CALCULO:</u></b>	
15 DÍAS DE SALARIO BÁSICO	\$ _____
+ 30% DE RECARGO	\$ _____
<b>TOTAL BRUTO</b>	
(-) DESCUENTOS	
ISSS	
AFP'S	
RENTA	_____
<b>TOTAL NETO</b>	\$ _____
<b><u>DEPOSITADO A:</u></b>	
CUENTA No. _____	NOMBRE DEL BANCO: _____
FECHA:	_____

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_

AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## DESPIDO

FORMA No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA: _____
CARGO: _____

FECHA DE INGRESO: _____	FINALIZACIÓN DE CONTRATO: _____
SALARIO DIARIO:	\$ _____
INDEMNIZACIÓN:	\$ _____
INDEMNIZACIÓN PROPORCIONAL:	\$ _____
VACACIÓN ANUAL:	\$ _____
VACACIÓN PROPORCIONAL:	\$ _____
AGUINALDO:	\$ _____
AGUINALDO PROPORCIONAL:	\$ _____
<b>TOTAL BRUTO:</b>	\$ _____
<b>(-) DESCUENTOS</b>	
ISSS	\$ _____
AFP'S	\$ _____
RENTA	\$ _____
OTROS DESCUENTOS	\$ _____
<b>TOTAL DESCUENTOS</b>	\$ _____
<b>TOTAL LIQUIDO</b>	\$ _____

MOTIVO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
F. AUTORIZADO POR

\_\_\_\_\_  
F. FIRMA DEL EMPLEADO

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## RENUNCIA

FORMA No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA: _____
CARGO: _____

FECHA: _____
MOTIVO:
_____
_____
_____
_____
_____
_____

\_\_\_\_\_

Nombre y firma del empleado

Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de  
Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA DE R. L.

## TARDISMO

FORMA No. \_\_\_\_\_

CÓDIGO: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
ÁREA: _____
CARGO: _____

FECHA	ENTRADA	SALIDA	TOTAL MINUTOS	EQUIVALENTE HORAS	EQUIVALENTE \$

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Empleado



# ANEXO 10

**“ REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO ”**



*Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización  
y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa  
(ACOTNA de R. L.).*

## Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo y Operativo

*Apopa, San Salvador, El Salvador, Agosto de 2004*  
**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE**

***APROVISIONAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y TRANSPORTE DE EMPRESARIOS DE MICROBUSES NUEVA APOPA, ACOTNA DE R. L.***

**CAPÍTULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

Art.1. El presente reglamento tiene por objeto, normar las relaciones de trabajo entre la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L., y el personal de la misma.

En el desarrollo del presente reglamento, a la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nueva Apopa, ACOTNA de R. L., se le denominará “la Cooperativa o la Asociación Cooperativa”.

En el actual reglamento, toda referencia a cargo, funciones o condiciones de personas, se entenderá indistintamente en género femenino y masculino.

Art.2. Son materia de este reglamento, las relaciones entre la Asociación Cooperativa ACOTNA de R. L., y su personal, en los servicios de orden administrativo, técnico, operativo, profesional, deportivo, social o de cualquier otra naturaleza que se presten a la misma, en forma permanente o eventual, dentro de la Cooperativa o fuera de ella.

Art.3. Forman el personal administrativo, los trabajadores al servicio de la Cooperativa que presta servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, vinculados al área administrativa de la Cooperativa por virtud del nombramiento respectivo.

Art.4. El Gerente Administrativo y jefes de las unidades de la Cooperativa, vigilarán el debido cumplimiento de este reglamento, dictando las instrucciones que correspondan con la claridad y firmeza que garantice la eficaz ejecución del trabajo, así como la atención de los servicios y despacho de los asuntos de su competencia.

Art.5. Corresponde a la Unidad de Recursos Humanos, difundir las reglas, instrucciones y políticas de orden técnico y administrativo, a efecto de lograr una mejor productividad en el trabajo de los empleados.

Art.6. Según la relación que le vincule la Cooperativa con el personal se clasifica en:

- a) De carácter laboral permanente: son los trabajadores que desempeñan labores que, por su naturaleza, se consideran de carácter permanente en la Institución.
- b) De carácter temporal o eventual: son los trabajadores que se contratan por un tiempo determinado para satisfacer necesidades del servicio.
- c) Los trabajadores temporales únicamente desempeñarán sus cargos por el tiempo, para el que hayan sido contratados. Cuando subsistan las causas que les dieron origen, se prorrogarán los contratos.

Art.7. La aceptación del contrato de trabajo, obliga al trabajador al cumplimiento de las condiciones fijadas en él y a las consecuencias que sean conformes a la buena fe, al uso o a la ley.

Art.8. La resolución de los asuntos administrativos del personal de la Cooperativa, corresponden a la unidad de recursos humanos con el aval de la gerencia administrativa o la junta directiva.

Art.9. La definición y clasificación del personal administrativo se hará, atendiendo las áreas en que se divide el trabajo administrativo, fijándose las atribuciones y distribución de labores para cada categoría.

## CAPÍTULO II DEL PROCEDIMIENTO DE INGRESOS

Art.10. La persona que desee prestar sus servicios a la Cooperativa, deberá presentar a la unidad de Recursos Humanos, una solicitud de empleo en el formulario proporcionado por la Cooperativa para tal fin, el cual contendrá los datos pertinentes para una adecuada evaluación del solicitante.

Art.11. La solicitud deberá acompañarse de todos los documentos necesarios para comprobar buena salud, buena conducta, experiencia laboral, idoneidad para desempeñar el cargo solicitado, referencias laborales y personales. Pudiendo la Cooperativa corroborar la veracidad de los datos consignados. En caso de fraude, engaño o falsedad en la documentación o información presentada, la Cooperativa denegará el empleo, aún si ya hubiere hecho la contratación.

Art.12. La contratación de personal se hará con base a la capacidad comprobada por medio de pruebas y/o entrevistas, que administrará la unidad de Recursos Humanos de la Institución.

Art.13. Para la contratación del personal administrativo y operativo, la unidad de Recursos Humanos recibirá las requisiciones de personal de las diferentes unidades de la Cooperativa, de acuerdo al perfil solicitado. Procederá a la preselección de los candidatos, evaluará las solicitudes y documentación anexada a las mismas, enviará

toda la documentación correspondiente a la unidad solicitante del Recurso Humano, para que al final, realice la selección el encargado de la unidad requirente y éste solicite la aprobación del gerente administrativo.

Art.14. Todo el proceso previamente señalado deberá al final, contar con la aprobación del Gerente Administrativo, sin la cual toda contratación será declarada sin validez.

Art.15. Toda persona que inicie sus labores como empleado administrativo u operativo, con la Cooperativa deberá firmar contrato de trabajo.

Art.16. En todo contrato, se especificarán el nombre de la plaza o cargo, la unidad a que corresponde, el salario, el horario de trabajo para cumplirse, el tiempo de vigencia, período de prueba y las demás condiciones a que se sujetará la relación laboral. Será firmado a más tardar dentro de los ocho días subsiguientes al día de iniciación de labores.

Art.17 Los primeros 30 días de labores se considerarán como período de prueba para evaluar el rendimiento y expectativas del cargo. Dentro de este término se podrá unilateralmente dar por terminado el contrato, sin expresión de causa. Vencido el período de prueba, el nombramiento se convertirá en definitivo y quedará sujeto al plazo que se hubiere establecido según la naturaleza de las labores, de conformidad al código de trabajo, estatutos y el presente reglamento.

Art.18. Una vez cobre vigencia definitiva el contrato, el empleado gozará de todas las prestaciones legales y los que la institución brinde a su personal.

Art.19. Ninguna persona podrá iniciar la prestación de sus servicios, si su nombramiento o contrato de trabajo no ha sido aprobado por el Gerente Administrativo.

### CAPÍTULO III

#### DE LA JORNADA DE TRABAJO.

Art.20. Todo personal administrativo, mecánicos y despachos, iniciará y terminará con puntualidad la jornada de trabajo que les corresponda.

Art.21. Para los efectos de este reglamento, se entiende por jornada de trabajo el lapso que el trabajador está obligado a laborar, dentro de la Cooperativa o en los lugares que ésta asigne.

Art.22. La jornada de trabajo para el personal administrativo y mecánicos, que presta sus servicios en la Cooperativa, será la siguiente: De lunes a viernes, de las ocho a las doce horas por la mañana, y de las trece a las diecisiete horas, por la tarde y sábado, de las ocho a las doce horas por la mañana.

Para el personal operativo: De lunes a domingo con horarios que oscilarán entre las cinco horas y las veintidós horas.

Para los despachadores: De lunes a domingo, desde las cinco horas a las diecisiete horas.

Art.23. Los empleados registrarán personalmente su asistencia en una hoja de control u otro medio, que estará bajo la supervisión y responsabilidad de la unidad de recursos humanos.

Art.24. Los empleados de la Cooperativa estarán sujetos al horario contractualmente acordado, según la naturaleza del trabajo y de conformidad a lo dispuesto en el código de trabajo, en cuanto a la Jornada Laboral diurna y nocturna.

Art.25. Cuando las necesidades de la Cooperativa así lo requieran, podrán modificarse los horarios establecidos y aún establecer turnos, todo de común acuerdo, en caso de desacuerdo se someterán las partes a lo establecido en el código de trabajo.

Art.26. Todo empleado está obligado a someterse a cualquier tipo de control que establezca la Cooperativa, a la hora de entrada y de salida de las labores correspondientes.

Art.27. Los jefes con personal bajo su responsabilidad, están obligados a velar por el fiel cumplimiento de los horarios de actividades de los trabajadores.

Art.28. El retardo del empleado administrativo, mecánicos y despachos a sus labores motivará la deducción proporcional de su salario; sin embargo, disfrutará de una tolerancia de hasta diez minutos en no más de tres ocasiones por mes, no debiendo darse éstas en días sucesivos.

Art.29. Se laborarán horas extraordinarias únicamente en los casos necesarios, para el personal administrativo y mecánicos de la Cooperativa, con previa autorización del gerente administrativo.

Art.30. En los contratos de trabajo del área operativa, se establecerán jornadas continuas; pero, en estos casos, los empleados dispondrán de una pausa de media hora, para tomar los alimentos y descansar, sin alterar la marcha normal de las labores.



## CAPÍTULO IV

### DEL PAGO DE SALARIOS.

Art.31. El pago de los salarios se hará quincenalmente para todo el personal, el último día hábil de la quincena respectiva a más tardar, cuando los días de pago coincidan con un día festivo o de descanso obligatorio, les serán pagados sus salarios el día hábil anterior. Haciéndose, en todo caso, las deducciones señaladas por las leyes y aquellas que se acuerden previamente con el trabajador u ordenadas por gerencia administrativa.

Art.32. El pago de salario se realizará a través de una Institución bancaria designada por la Cooperativa mediante depósitos a cuentas.

Art.33. El gerente administrativo podrá autorizar anticipos de salarios individuales al personal, siempre que haya algún motivo que lo justifique y se llenen los procedimientos administrativos correspondiente.

Art.34. La remuneración de horas extraordinarias, días de descanso semanal y de asueto, que se laboren, se cancelarán el último día hábil del mes, o en la fecha de pago que se establezca, de conformidad a los artículos precedentes.

Art.35. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones al salario de los trabajadores, en los siguientes casos:

- a) cuando el trabajador contraiga deudas con la Cooperativa por concepto de anticipo de sueldo, pagos hechos con exceso, errores, pérdidas, averías.
- b) Cuando se trate de las retenciones de un impuesto a cargo del trabajador.
- c) Cuando se trate de descuentos ordenados por la autoridad judicial competente, para cubrir gastos de alimentación que fueron exigidos al trabajador.

- d) Cuando se trate de deducciones por faltas de asistencia no justificadas o por retardos.
- e) Cuando el trabajador lo autorice en los casos de préstamos bancarios y/o similares.

Art.36. Los trabajadores podrán recibir además del salario, las recompensas, compensaciones, sobresueldos y gratificaciones que les sean otorgadas, de acuerdo con las disposiciones generales de la Cooperativa dictadas para tal efecto.

## CAPÍTULO V

### DE LAS LICENCIAS Y PERMISOS

Art.37. La Cooperativa concederá licencias con goce de salario a los empleados en los siguientes casos:

- a) En aquellos casos que el código de trabajo establece.
- b) En aquellos casos en que lo consideren conveniente, gerente administrativo o el Jefe respectivo.
- c) En el caso de prestaciones adicionales el empleado que obtenga el mayor puntaje en la evaluación del desempeño, se le concederá un día de descanso con goce de sueldo.

Art.38. Las licencias con goce de sueldo serán autorizadas de la siguiente manera:

- a) Hasta un día de licencia por el jefe de la respectiva unidad.
- b) Hasta tres días de licencia por la gerencia administrativa.
- c) Los permisos especiales que excedan de este último período serán concedidos por, la junta directiva a propuestas Gerente Administrativo. En todo caso, deberá

presentarse oportunamente a la Cooperativa los medios de comprobación que sean necesarios, para todos los casos anteriores se deberá informar inmediatamente a la unidad de Recursos Humanos, según los procedimientos previamente establecidos.

## CAPÍTULO VI

### DE LOS DÍAS DE ASUETO REMUNERADOS, VACACIÓN ANUAL REMUNERADA Y AGUINALDOS.

Art.39. El personal gozará de los días de asueto durante los períodos siguientes de cada año:

- a) Durante la semana santa, jueves, viernes y sábado.
- b) Seis del mes de agosto, que comprenden el día mayor de la festividad.
- c) Quince de septiembre.
- d) Dos y veinticinco de noviembre.
- e) Del veinticinco de diciembre y primero de enero.

La prestación por vacaciones será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art.40. El aguinaldo se cancelará a más tardar el día veinte de diciembre de cada año, de conformidad a lo dispuesto en el código de trabajo.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servicio, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado.

## CAPÍTULO VII

### DERECHOS Y OBLIGACIONES

Art.41. Los trabajadores y empleados de la Cooperativa tienen derecho a:

- Ser respetados en su condición humana integral.
- Recibir la remuneración que les corresponda por el trabajo desempeñado, con la excepción de las deducciones legales o convencionales.
- Disfrutar de las prestaciones legales y las que establezca voluntariamente la Cooperativa.
- Ser provistos de todo lo necesario para realizar las labores encomendadas, en forma oportuna y en la cantidad adecuada.
- Disfrutar de un clima laboral que les permita conservar su salud física, moral y mental.
- Ser tratados con respeto, decoro y cortesía en sus relaciones de trabajo.
- A no ser discriminados por razón de sexo, raza, edad, religión o condición.
- Conservar su estabilidad, salvo las contrataciones y nombramientos temporales, suspensión y despido por causa justificada.
- A ser instruidos debidamente en la naturaleza de sus funciones o tareas.
- A una gratificación anual (aguinaldo), siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos por el Código de Trabajo.
- A un día de descanso semanal, así como los descansos obligatorios.
- A disfrutar del período vacacional.
- A permisos en casos de enfermedades debidamente certificadas por médico del

- Seguro Social.
- Las mujeres en estado de embarazo disfrutarán de un descanso de doce semanas, pudiendo dividir este período a su conveniencia ya sea antes o después del parto; adicional a la prestación establecida por la ley.

Art.42. En virtud de estar sujeta al régimen del Seguro Social, la Cooperativa quedara exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes a favor de los trabajadores, en medida de que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS). Sin embargo, si por disposiciones legales, de contratos de trabajo o de este reglamento, la Cooperativa estuviera obligada a dar prestaciones superiores a las concedidas por el ISSS, los trabajadores podrán reclamar la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

Art.43. Son obligaciones de los trabajadores, además de las establecidas por el Código de Trabajo, las siguientes:

- a) Desempeñar sus labores con el cuidado, esmero e intensidad adecuada y la colaboración necesaria para el correcto desempeño del trabajo, así como seguir estrictamente las normas y procedimientos de trabajo que se le indiquen.
- b) Conservar en buen estado de la maquinaria, equipos, útiles, instrumentos, herramientas, materiales y demás bienes de propiedad de la Cooperativa., o que estén al cuidado de ésta, sin responder del deterioro ocasionado por su uso natural o caso fortuito comprobado. Asimismo, la obligación de evitar toda clase de desperdicios de materiales, productos, agua, energía eléctrica y servicio telefónico.

- c) Someterse a exámen médico, cuando fuere requerido por las autoridades o funcionarios correspondientes de la Cooperativa para efectos de comprobar su estado de salud.
- d) Comunicar a la menor brevedad a sus jefes inmediatos, cualquier anomalía que observaren en las labores, condiciones defectuosas que notaren, o daños en la maquinaria y el equipo, así como todo estado personal de algún trabajador que se encuentre en condiciones que le impidan desempeñar su labor.
- e) Mantener reserva absoluta en relación a cualquier información sobre asuntos de que tenga conocimiento por razón de su trabajo, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la Cooperativa.
- f) Marcar, firmar o cumplir con el sistema de control a las horas de entrada y salida del trabajo.
- g) Todo personal operativo debe presentarse correctamente vestido con su uniforme de trabajo y mantenerse así durante la prestación de sus servicios.
- h) Observar buena conducta en todas las dependencias de la Cooperativa, guardar la debida consideración y respeto a sus jefes, compañeros y subalternos, así como a la propiedad de los mismos.
- i) Tratar al público con cortesía, educación y de manera servicial. Esta obligación será exigida más rigurosamente a aquellos miembros del personal que, por razón de su cargo, tengan asignadas funciones de atención al usuario.
- j) Los empleados que, en el desempeño de sus labores tuvieren a su cargo manejo de fondos o valores, estarán especialmente obligados a rendir cuentas en la forma y oportunidad que determine la gerencia administrativa.

- k) Colaborar en mantener el orden y limpieza de los espacios de la Cooperativa, usar correctamente los servicios sanitarios y demás servicios comunes, a fin de que se mantengan en el debido estado de funcionamiento y limpieza.
- l) No incurrir en inasistencias.
- m) Abstenerse de efectuar o participar en el centro de trabajo en rifas, colectas, actos de comercio o venta de mercancías y/o productos.
- n) Cumplir con las obligaciones que les impongan este reglamento u otra normativa legal interna.
- o) Proporcionar los datos que les pida la unidad de recursos humanos, para la integración de los expedientes respectivos.
- p) Desocupar dentro del término de tres días laborales, contados a partir de la fecha en que terminen los efectos del contrato del trabajo, los espacios físicos que les haya facilitado la Cooperativa.
- q) Cumplir con todas las demás obligaciones que les imponga este reglamento.
- r) toda persona que por cualquier motivo deje de laborar en la cooperativa tiene la obligación de informa a su jefe inmediato superior sobre la situación económica y administrativa en que se encuentra el puesto.

## CAPÍTULO VIII

### PROHIBICIONES Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Art.44. Se prohíbe a los trabajadores:

- a) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o licencia debidamente concedida.

- b) Sustraer y/o emplear los útiles, materiales, maquinarias, equipos o herramientas, suministradas por la Cooperativa, para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas de la Cooperativa.
- c) Hacer cualquier clase de propaganda no autorizada en el lugar de trabajo, durante el desempeño de sus labores.
- d) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de sus labores, a menos que sean necesarias para la prestación de los servicios.
- e) Realizar cualquier acto que atente contra la integridad de la Cooperativa, su existencia, patrimonio, buen nombre y funcionamiento.
- f) Asistir a su trabajo en estado de ebriedad o bajo influencia de narcóticos o drogas enervantes o provocarse esas condiciones durante la jornada de labores.

Art.45. Todo miembro de la Cooperativa está en la obligación de desempeñarse dentro del marco del orden, disciplina y respeto, de acuerdo a sus funciones establecidas en el sistema normativo de la Cooperativa. Cualquier infracción hará incurrir al infractor en las sanciones correspondientes.

Art.46. Las faltas disciplinarias se clasifican en graves, menos graves y leves.

Art.47. Las faltas graves, menos graves y leves, que cometan los trabajadores en los términos de este reglamento, se sancionarán según sea el caso con:

- a) Amonestación verbal o escrita
- b) Descuentos de salarios.
- c) Suspensión sin goce de sueldo
- d) Terminación del contrato de trabajo



Art.48. Se consideran faltas graves:

- a) Poner en peligro la vida o seguridad de cualquier miembro de la Cooperativa por malicia, negligencia o impericia.
- b) Realizar actos obscenos y/o de inmoralidad dentro de los recintos de la Cooperativa.
- c) Observar mala conducta pública, viciada e inmoral o atentatoria de las buenas costumbres.
- d) Exigir o recibir dádivas o cualquier servicio para gestionar, influir, conseguir o conceder nombramientos y celebración de contratos.
- e) Disponer ilegítimamente para beneficio personal o para otros fines ajenos a la Cooperativa de los bienes de ésta o de sus puestos de trabajo.
- f) Dar a conocer sin la debida autorización, informes confidenciales de la Cooperativa, de los que tenga conocimiento por razón del cargo o empleo que desempeñe en la misma.
- g) Tomar represalias contra subalterno o compañeros por razones personales.
- h) Hacer cualquier clase de propaganda o actividad política dentro de la Cooperativa o distraer en ellas, parte de los bienes de la Cooperativa
- i) Portar armas de cualquier clase, a menos que estuviere autorizado para ello por la índole de su trabajo.
- j) Vender, traficar, suministrar o consumir bebidas embriagantes o sustancias enervantes, estupefacientes o alucinógenas.
- k) Por causar daños físicos o verbales a los usuarios de la unidad de transporte.

Art.49. Toda suspensión por más de tres días, hasta el límite legal, se impondrá previa autorización del funcionario competente del Ministerio de Trabajo.

Art.50. Al empleado que no se incorpore a sus labores a la hora estipulada, que no permanezca en su trabajo, el tiempo contratado o deje de asistir a sus labores sin causa justificada y sin el permiso correspondiente, se le harán los descuentos respectivos, de conformidad al código de trabajo. Dichos descuentos se determinarán mediante la revisión de los instrumentos de control establecido y se harán efectivos en la planilla de pago respectiva.

El gerente administrativo delegará a la persona que deba ordenar y verificar los referidos descuentos.

Art.51. Cuando las faltas disciplinarias sean de la naturaleza y gravedad contempladas por el código de trabajo, como causales de terminación del contrato sin responsabilidad para el patrono, la Cooperativa podrá hacer uso de su derecho de conformidad con esas disposiciones.

## CAPÍTULO IX

### DE LA APLICACIÓN DE LAS SANCIONES

Art.52. Tendrán a su cargo la aplicación de la presente reglamentación disciplinaria, en orden ascendente de autoridad: Junta Directiva, Gerente Administrativo y Encargado de la unidad de recursos humanos.

Art.53. La Junta Directiva será competente para conocer y aplicar sanciones a los empleados, por cualquier falta que cometieren y que no fueren competencia de la

Gerencia administrativa y la unidad de recursos humanos. Asimismo, conocerá en segunda instancia de las sanciones impuestas por estos últimos.

## CAPÍTULO X

### DEL PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO

Art.54. La unidad de recursos humanos, al tener conocimiento por cualquier medio de la existencia de la falta disciplinaria, iniciará inmediatamente el procedimiento disciplinario, cuyas formalidades serán las siguientes:

- a) Levantar acta del hecho, recibiendo declaración del informante o quejoso, y de las personas que lo hubieren presenciado, procurando relatar objetivamente los elementos que permitan tener una apreciación completa de la falta cometida.
- b) Hacer una evaluación de la falta y la sanción correspondiente, ordenando o sugiriendo su aplicación según sea el caso.
- c) Elaborar informe y enviar copia a la Gerencia Administrativa y a su superior respectivo, agregando el informe original al expediente del empleado.

Art.55. Cuando un miembro del personal tuviere conocimientos de una falta disciplinaria, deberá comunicarlo rápidamente a su jefe inmediato quien, a su vez, lo hará del conocimiento de la unidad de recursos humanos para que deba iniciar el procedimiento disciplinario.

Art.56. Todos los miembros de la Cooperativa, están obligados a colaborar en la aplicación del presente reglamento, suministrando los informes que se le requieran, así como prestando toda colaboración o auxilio que se necesiten en los asuntos de que se conozca.

Art.57. Todos los miembros de la Cooperativa deberán velar por el exacto cumplimiento del presente reglamento.

Art.58. De toda resolución que se pronuncie con ocasión de una medida disciplinaria, se podrán interponer los recursos ante la autoridad que señale este reglamento; tales recursos se tramitarán en un plazo de tres días hábiles desde que se presentare a junta directiva, Gerencia administrativa, unidad de recursos humanos, en su caso.

## CAPÍTULO XI

### PETICIONES Y RECLAMOS

Art.59. Las peticiones y reclamos que deban hacer los miembros del personal, se presentarán con el debido decoro y respeto al jefe inmediato respectivo, dentro del tercer día después de ocurrida la causa que motiva la petición o reclamo.

Se recurrirá a Junta Directiva, Gerente Administrativo cuando, en la petición o reclamo, se encuentren involucrados los jefes inmediatos, cuando éstos no los atiendan, o haya inconformidad razonable con los que ellos hubiesen resuelto. En estos casos, la Junta Directiva, Gerente Administrativo, podrán tomar la decisión que corresponda, o bien, podrán ratificar la que aquellos hubiesen tomado.

Art.60. Los reclamos relativos al pago de salarios y demás prestaciones laborales, se formularán inmediatamente después de finalizada la operación de pago o a más tardar dentro de los dos siguientes al día de pago.

Art.61. Las peticiones o reclamos serán resueltos y comunicados al interesado en un plazo no mayor de ocho días, en dicho período no será aplicada la sanción.

## CAPÍTULO XII

### TERMINACIÓN DE LOS EFECTOS DEL CONTRATO DE LOS TRABAJADORES

Art.62. Los trabajadores al servicio de la Cooperativa podrán ser separados o despedidos de sus trabajos, sin responsabilidad para la misma, en los siguientes casos:

- a) Por engaño del trabajador, consistente en presentar certificados falsos o referencias en los que se le atribuya capacidad, aptitudes o facultades de que carezca.
- b) Por incurrir el trabajador, durante sus labores en faltas de probidad o de honradez, en actos de violencia, injurias o malos tratamientos en contra de su jefe inmediato y de los familiares de éste, o en contra del personal administrativos, asociados y familiares, así como de los usuarios de nuestro servicio.
- c) Por cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en el literal anterior, si, como consecuencia de ellos, se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.
- d) Por cometer el trabajador, fuera del servicio, cualquiera de los actos a que se refiere el literal b) de este artículo, si son de tal manera grave que hagan imposible la continuación de la relación de trabajo.
- e) Por ocasionar el trabajador intencionalmente, perjuicios materiales, durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en las instalaciones, instrumentos, maquinaria, equipos y demás objetos relacionados con el trabajo.

- f) Por ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla el literal anterior, siempre que estos sean graves y resulten de negligencia tal que, aunque no haya dolo, ésta sea la causa única del daño.
- g) Por comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del taller, oficina, unidad de transporte donde preste su servicio o la seguridad de las personas que se encuentren en ellos.
- h) Por cometer el trabajador actos inmorales durante el trabajo o en el lugar donde desempeñe los servicios.
- i) Por revelar el trabajador los asuntos reservados de que tuviera conocimiento, con motivo de su trabajo, cuya divulgación pueda causar perjuicio grave a la Cooperativa.
- j) Por desobedecer el trabajador reiterada e injustificadamente las órdenes que reciba de sus superiores o dejar de ejecutar con eficiencia sus labores, como consecuencia de una actitud dolosa.
- k) Por concurrir el trabajador a sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, o cuando hubiere sido amonestado por primera vez y reincidiere, o cuando provoque escándalos, cause daños o ponga en situación de sufrirlos a otras personas.
- l) Por sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de su trabajo. Cuando el trabajador falte a sus labores debido a un arresto judicial o administrativo o porque sufra prisión preventiva por causas distintas a las señaladas en este artículo, se suspenderá la vigencia de su contrato de trabajo. Para que se restablezca plenamente dicha vigencia, el

trabajador deberá reanudar sus labores inmediatamente después de que recobre su libertad y justificare plenamente su inocencia o comisión culposa. La Cooperativa no está obligada al pago de los salarios del trabajador durante el lapso que dure la suspensión.

Art.63. Son causas de terminación del contrato de trabajo, sin responsabilidad para la Cooperativa, las siguientes:

- a) El entero consentimiento o la renuncia del trabajador
- b) La muerte del trabajador
- c) La separación o despido del trabajador en los términos y causas del presente reglamento.
- d) La incapacidad física o mental del trabajador, cuando padezca o contraiga enfermedad que evidencie inhabilidad manifiesta para continuar prestando sus servicios a la Cooperativa de conformidad con el dictamen que, al efecto, rinda el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. En todo caso, el trabajador recibirá las prestaciones que, por tales conceptos, señalan las leyes respectivas. Si de conformidad con el dictamen, la incapacidad, enfermedad o inhabilidad sufrida por el trabajador, fuere temporal, el contrato sólo se suspenderá durante el tiempo que duren dichas causas, sin que goce de sueldo a cargo de la Cooperativa, pero sin perjuicio de las prestaciones establecidas a favor del trabajador en la ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

## CAPÍTULO XIII

### DEL TRABAJO DE LAS MUJERES

Art.64. Las mujeres no desempeñarán actividades incompatibles con su sexo, estado físico y desarrollo, y específicamente aquellas que, de conformidad con el Código de Trabajo, son calificadas como peligrosas e insalubres.

Después del cuarto mes de embarazo de las trabajadoras, no podrá asignárseles cualquier clase de labor que se desempeñe en jornadas nocturnas o que requieran grandes esfuerzos físicos.

## CAPÍTULO XIV

### RIESGOS PROFESIONALES Y LABORALES INSALUBRES O PELIGROSAS

Art.65. Los accidentes o enfermedades profesionales se registrarán por los ordenamientos de Ley del Seguro Social, así como sus dispositivos legales complementarios.

Art.66. Los trabajadores de la Cooperativa deberán cumplir con todas las obligaciones que les impone la ley del Seguro Social y sus reglamentos.

Art.67. Todo trabajador está obligado a prevenir los accidentes de trabajo y por lo tanto, pondrá todo su empeño y cuidado al manejar el equipo, la unida de transporte y/o los instrumentos de trabajo.



## CAPITULO XV

### BOTIQUÍN

Art.68 La Cooperativa tendrá un botiquín y equipado con los medicamentos en la forma que determina la dirección general de previsión social.

## CAPÍTULO XVI

### DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

Art.69. Quedan sin efecto, todas aquellas disposiciones y normas que se opongan al presente reglamento.

Art.70. Los aspectos no previstos en el presente reglamento serán determinados por el Gerente administrativo, los aspectos de fondo serán sometidos a la aprobación de la Junta Directiva.

Art.71. Junta Directiva, Gerente Administrativo, encargado de la unidad de recursos humanos y comité de educación tendrán la facultad de proponer modificaciones que contribuyan a garantizar la efectividad de la aplicación este reglamento.

Art.72. Lo no previsto en este Reglamento Interno, se resolverá de conformidad con lo dispuesto por la legislación laboral y las disposiciones del mismo, se entenderán sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los trabajadores por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo, ni de los consagrados por la costumbre en la empresa.

Art.73. Dentro de los seis días siguientes a aquel en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno, se dará a conocer a los

trabajadores por medio de ejemplares que escritos con caracteres legibles, se colocarán en lugares visibles dentro de la empresa.

El reglamento entrará en vigencia quince días después de aquél en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso precedente.

Art.74. Toda reforma o modificación a este reglamento, no tendrá validez, si no se observan el trámite y plazos establecidos en el artículo anterior.

Art.75. Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén en vigencia, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los trabajadores de nuevo ingreso.