

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA  
ESPERANZA CHIANTLECA, R.L.  
TESIS DE GRADO

**LILIA SOFIA ALVA RAMOS**  
CARNET 273-92

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA  
ESPERANZA CHIANTLECA, R.L.  
TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
LILIA SOFIA ALVA RAMOS**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. JUAN CARLOS BARRIOS  
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ  
LIC. MERCEDES IRACEMA PORTILLO TZORÍN

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

*Siomara Alejandrina Del Valle Cano  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 6471*

Huehuetenango, 28 de septiembre, 2015.

Licenciado:

**Wilson Villanueva**

Coordinador Licenciatura en Administración de Empresas

Universidad Rafael Landívar

Campus Quetzaltenango

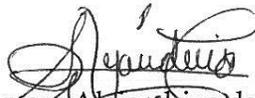
Respetable Lic. Villanueva:

Me complace informarle, como asesora del trabajo de tesis titulado: **Gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca, R.L.”** realizado por el estudiante: **Lilia Sofía Alva Ramos**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con número de carné **27392**, que ha cumplido con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anterior solicito de manera respetuosa, la asignación de la terna revisora para realizar el proceso de Defensa Privada de Tesis.

Agradeciendo, la consideración a la presente,

Atentamente,



Siomara Alejandrina del Valle Cano  
Licenciada en Administración de Empresas.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01200-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LILIA SOFIA ALVA RAMOS, Carnet 273-92 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01747-2015 de fecha 3 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA  
ESPERANZA CHIANTLECA, R.L.

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de diciembre del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimiento**

### **A Cooperativa de Ahorro y Credito “La Esperanza Chiantleca” R. L.**

Por permitirme llevar a cabo la presente investigación, abriéndome amablemente las puertas de la Institución: por su valiosa colaboración y apoyo

### **A mi Asesora:**

Licda. Siomara Alejandrina del Valle Cano, por ser un ejemplo a seguir de superación y perseverancia constante, así también por el valioso asesoramiento y apoyo incondicional en el estudio de tesis realizado.

### **A Universidad Rafael Landívar:**

Por permitirme ser parte de los profesionales que ha forjado.

## **Dedicatoria**

**A Dios:** Por haberme brindado la sabiduría, la inteligencia y recorrer conmigo el camino para poder cumplir con mis metas.

**A mis Padres:** César Martín Alva (+) Sofía Dominga Ramos Hernández Viuda. de Alva. Por darme el don de la vida por estar conmigo en todo momento y por los valores que me inculcaron. Este triunfo es para ustedes, aunque ya no esté presente PAPÁ, sé que desde el cielo estará orgulloso de verme cumplir una de mis metas, y a usted MAMÁ gracias por su apoyo, dedicación y por todo el amor que me ha demostrado en todo momento.

**A mis Hermanos:** Brenda Leticia Alva Ramos de De León y en especial a César Iván Alva Ramos. Por compartir conmigo las alegrías y tristezas, que esto sea solo una muestra de lo que se puede lograr cuando uno se lo propone y quiere triunfar, que les sirva de guía y les enorgullezca en el caminar de sus vidas.

### **A Universidad**

**Rafael Landívar:** Por ser la casa de estudios donde he adquirido la excelencia académica con formación en valores, brindándome los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para desempeñar mi profesión con principios éticos y morales.

## Índice

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Marco Contextual .....	3
1.2. Marco teórico .....	9
1.2.1 Gestión de Recursos Humanos .....	9
1.2.2 Dotación de personal.....	10
1.2.3 Desarrollo de los recursos humanos.....	18
1.2.4 Remuneración.....	27
1.2.5 Seguridad y salud.....	29
1.2.6 Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.....	31
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>34</b>
2.1. Objetivos .....	35
2.1.1. Objetivo general .....	35
2.1.2. Objetivos específicos .....	35
2.2. Variable e indicadores .....	36
2.3. Alcances y limitaciones .....	37
2.4. Aportes .....	37
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>38</b>
3.1. Sujetos .....	38
3.2. Población y muestra.....	38
3.3. Instrumentos.....	39
3.4. Procedimientos.....	39
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>100</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>108</b>

<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>112</b>

## Resumen

El presente estudio se orientó en la importancia de la gestión de recursos humanos, y de ahí la necesidad de resaltar que éste tema es esencial en la administración de toda organización, independientemente de su enfoque u objetivo, ya que permite el desarrollo de los colaboradores y la secuencia lógica de procesos adecuados, que tienen como fin un alto desempeño institucional.

Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva y se aplicaron dos cuestionarios debidamente diseñados y estructurados, uno dirigido a 8 jefes de departamento y otro a 16 colaboradores, con el propósito de determinar la manera en que se aplica la gestión de recursos humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

Los resultados del trabajo de campo permitieron evidenciar que la administración de personal que se ejecuta en la cooperativa no es la más adecuada, que aunque se tiene conocimiento de lo que es, no se aplica en su totalidad las fases de: planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, capacitación, planeación de carrera, evaluación del desempeño, remuneraciones, prestaciones laborales así como seguridad y salud.

En consecuencia se sugiere al Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L; la implementación de una guía para fortalecer las fases de la gestión del recurso humano con el fin de provisionarse de colaboradores que cuenten con las capacidades específicas para desempeñar adecuadamente los puestos de trabajo existentes en la empresa.

## INTRODUCCIÓN

A medida que las empresas crecen, se vuelven más complejas y de ahí que se hace necesaria una gestión de recursos humanos que promueva el desempeño eficiente del personal que compone la estructura organizacional.

En la actualidad las empresas necesitan contar con colaboradores que demuestren ser competentes en el campo laboral, que tenga los conocimientos teóricos, y además que tengan la capacidad de alcanzar los objetivos. De esta cuenta se puede establecer que la diferencia entre una empresa u otra no es la tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa; es la calidad del capital humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

La administración del recurso humano, es una herramienta muy importante para administrar el personal dentro de una organización, ya que la misma permite establecer los pasos y procedimientos necesarios para atraer, seleccionar y contratar personas competitivas para ocupar una vacante dentro de la institución.

Por tal razón, es de suma importancia que en una organización se garantice una adecuada gestión de recursos humanos, desde la planeación hasta las relaciones laborales; de ahí la necesidad que las metas y objetivos trazados por la misma, beneficien tanto a la empresa como al colaborador, logrando así entre los dos, un equilibrio tanto laboral y emocional como de pertenencia; formando un verdadero equipo de trabajo que permita al gerente o administrador desarrollar una adecuada administración de personal.

En la primera parte de este informe se incluye información pertinente a estudios realizados sobre gestión de recursos humanos por diferentes autores, con la finalidad de introducir al lector en el tema y establecer la importancia del mismo, además se incluye la sustentación basada en diferentes teorías.

En seguida se presenta la problemática existente, así como los propósitos que persigue la investigación. La metodología se establece en el capítulo tres en el cual se describen a los 24 sujetos de estudio, que constituyen la población, los instrumentos y el proceso metodológico del estudio. En el capítulo cuarto se presenta la información recopilada a través de gráficas tipo pie, para luego hacer la discusión correspondiente, y posteriormente llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Así mismo se detallan las fuentes bibliográficas que constituyen la base contextual y teórica que fundamentan la investigación.

Finalmente se presenta, una guía para fortalecer la gestión de recursos humanos, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1. Marco contextual

Recinos (2008), indica que el departamento de Huehuetenango, se encuentra a una distancia aproximada de 264 Kms. de la ciudad capital, esta formado por 32 municipios, la población del municipio de Huehuetenango está estimada actualmente alrededor de los 100,000 habitantes de población fija y unos 15,000 de población flotante. Esta ciudad mantiene un ritmo de crecimiento poblacional y comercial constante, siendo la ciudad con más empuje per cápita de occidente.

Dentro de sus municipios con mayor crecimiento poblacional, comercial y social, se encuentra Chiantla; situado en la parte sureste del departamento de Huehuetenango en la Región VII o Región Noroccidental. Limita al norte con el municipio de San Juan Ixcoy (Huehuetenango); al sur con el municipio de Huehuetenango (Huehuetenango); al este con los municipios de Nebaj (Quiché) y Aguacatán (Huehuetenango); y al oeste con los municipios de Todos Santos Cuchumatán y San Sebastián Huehuetenango (Huehuetenango). Cuenta con una extensión territorial de 536 kilómetros cuadrados se encuentra a una altura de 1,980 metros sobre el nivel del mar, por lo que generalmente su clima es de templado a semifrío. La distancia de esta cabecera municipal, a la ciudad de Huehuetenango, es de 5 kilómetros.

Los rubros más importantes de la economía chiantleca, es la producción agrícola de maíz, frijol, habas, legumbres, hortalizas y frutas. Así mismo algunos de sus pobladores se dedican a la crianza de ganado lanar en mayor escala, y en pequeña escala el ganado vacuno, caballar y porcino. Otra rama de su economía la constituye la extracción de plomo, zinc y plata en la mina más grande que se encuentra en la aldea Torlón. Así también se dedican a la elaboración de tejidos finos de lana, algodón, curtiembre de pieles, artesanías de cobre de gran calidad, cerámica tradicional y variada y muebles de madera.

En el municipio de Chiantla operan diferentes organizaciones sociales, con la finalidad de promover el bienestar de la comunidad, y dentro de ellas se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L. ubicada en la cabecera municipal del municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango; cuyo objetivo es velar por el mejoramiento económico-social de sus asociados, mediante la concesión de créditos que permiten desarrollar proyectos de producción, comercio y vivienda. Para que esto se cumpla, se necesita contar con personal competente y comprometido con las exigencias de los usuarios, de allí la necesidad de estudiar la gestión de recursos humanos en ésta empresa que es objeto de investigación.

Para cualquier empresa de tipo comercial o de servicio, cuyo objetivo es garantizar su permanencia en el mercado, es importante utilizar herramientas administrativas como la gestión de recursos humanos, por lo que a continuación se analizan estudios realizados con anterioridad:

Pérez (2013) en el estudio titulado, “Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una cooperativa de El Progreso, Guatemala”, de tipo descriptiva, cuyo objetivo fue identificar cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, de El Progreso, se tomaron como sujetos al jefe de recursos humanos, jefes de agencia y una muestra del personal administrativo (127 colaboradores), aplicó una guía de entrevista al jefe de recursos humanos, un cuestionario para jefes de agencia y uno para personal administrativo. Concluyó que en la cooperativa se realiza un proceso de administración de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la institución, por lo que recomienda, fortalecer el proceso a través técnicas y estrategias que puedan implementarse.

Sandoval (2012) en la investigación de tesis titulada, “Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala, S.A”., de tipo descriptiva, se planteó como objetivo determinar los elementos de la gestión de recursos humanos por competencias laborales en dicha empresa. Se tomaron

como sujetos a los colaboradores de la empresa integrados por nueve gerentes y 66 colaboradores. Se utilizó como instrumento una guía de entrevista dirigida a gerentes y un cuestionario dirigido a los colaboradores. Concluyó que la empresa minera, la planeación de recursos humanos y reclutamiento por competencias, se utiliza solamente a nivel gerencial, el proceso de inducción que se realiza en la misma es tradicional. Sin embargo, el proceso de capacitación es aplicado de forma indicada. Por consiguiente, recomendó a la empresa la planificación de recursos humanos y la creación del departamento de recursos humanos.

Nolasco (2012) en la investigación de tesis titulada, "Gestión empresarial en el hospital diocesano de Jacaltenango, Huehuetenango", de tipo descriptiva, diseñó el objetivo en base a la gestión de recursos humanos e indentificó aspectos elementales de la misma para el beneficio óptimo de la empresa. Para hacer la investigación se tomaron como sujetos de estudio al personal técnico, administrativo y operativo haciendo uso de un censo. Se utilizó como instrumento una encuesta dirigida a las diferentes áreas, con 41 preguntas en su totalidad. Adicionalmente se manejó una guía de observación y entrevista dirigida para complementar ciertos indicadores. Determinó que el hospital de Jacaltenango, utiliza la gestión de recursos humanos de forma empírica, sin hacer uso de la formalidad que esto requiere, por lo que consideró necesario contar con el departamento de recursos humanos y la implementación de manuales administrativos donde los colaboradores puedan conocer con exactitud las funciones e interacción con los mismos trabajadores y la empresa.

López (2012) en el trabajo de graduación titulado, "Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados del nivel primario en la cabecera de Totonicapán", de tipo descriptiva, en su objetivo menciona la importancia de aplicar un proceso profesional de la gestión de recursos humanos. Para la realización del trabajo de campo, se tomaron en cuenta 10 establecimientos. Los sujetos de estudio fueron los directores y maestros. Se utilizó como instrumento una boleta de opinión con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple. Concluyó en la importancia de

aplicar la gestión de recursos humanos en las instituciones estudiadas, recomienda considerar el reclutamiento y evaluación de desempeño como herramientas para contar con el personal requerido en la empresa. Así mismo, realizar el proceso de inducción de forma indicada basado en los manuales como guía hacia el nuevo trabajador. Además sugiere la creación del departamento de recursos humanos para una gestión empresarial funcional con una persona adecuada al puesto que domine el tema, con especialidad en recursos humanos y que pueda dar soluciones a la problemática encontrada en la organización.

Gutiérrez (2012) en la investigación sobre, “Gestión del talento humano de la Cooperativa Guayacán R.L.”, de tipo descriptiva, se enfocó en su objetivo hacia la aplicación de la gestión del talento humano en la empresa donde realizó la investigación, tomó en cuenta el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal; así como la compensación, evaluación de desempeño y la cultura organizacional. Consideró como sujeto de estudio 200 colaboradores y utilizó como instrumento, un cuestionario dirigido a los ejecutivos y colaboradores de la empresa. La investigación culminó que la empresa realiza la gestión de recursos humanos de forma indicada tomando en cuenta la contratación del personal, proceso de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo de carrera. Por consiguiente, la motivación de los colaboradores se encuentra aceptable, pues la mayoría indicaron que están satisfechos con el trato que les brinda la empresa. Recomendó que al momento de la selección de personal se tome en cuenta las referencias para generar mayor confianza al departamento de recursos humanos como responsable de la contratación de personal.

Carrasco (2012) en su artículo titulado, “Gestión de recursos humanos”, hace mención sobre la importancia de la misma como un proceso dinámico de adaptación al clima interno y externo, evidenciando el proceso estratégico. Así mismo, se considera relevante la gestión de recursos humanos por ejercer un papel eminentemente directivo, macroorganizacional, dinámico y en constante transformación. Por consiguiente, la gestión de recursos humanos tiene como

objetivo la integración de los colaboradores, eficacia en las relaciones de las personas. Compromiso: donde las personas voluntariamente puedan realizar sus actividades con entusiasmo, identificándose con los objetivos de la empresa. Adaptabilidad: capacidad y flexibilidad frente a los cambios estructurales como también, capacitaciones y desarrollo de personal. Calidad: a través de la calidad obtener resultados esperados por la empresa, de acuerdo a las funciones otorgadas por el departamento de recursos humanos.

Marcier (2012) en el documento titulado, La creciente Importancia de la gestión de los recursos humanos, identifica dicha gestión en las organizaciones como los procesos que se desarrollan en las empresas incluyendo los siguientes elementos: planificación de recursos humanos la cual trata de determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas de los colaboradores partiendo de los objetivos de la organización. Así mismo hace mención sobre el análisis de puestos de trabajo el cual se enfoca en lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace. Por otro lado, el autor hace mención de la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, es decir, cubrir las vacantes haciendo uso de la herramienta de la dotación de personal reclutando y seleccionando a las personas indicadas para el puesto de trabajo. Finalmente, aumento del potencial y desarrollo del individuo, evaluación y retribución de los empleados y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos como elementos claves en el manejo de gestión del recurso humano.

Sánchez (2012) en el artículo, La gestión integrada de recursos humanos, hace alusión al conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior como el incremento de la productividad del trabajo. El principal recurso con que cuenta toda organización es sin duda el humano, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades como destrezas que utiliza en

el desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el logro de eficiencia, eficacia y competitividad.

Alay (2010) en el trabajo de tesis, “La administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango”, cuyo objetivo fue determinar cómo se administra el recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango. Incluyó como sujetos de estudio a la totalidad de empleados de cinco cooperativas de la cabecera departamental, realizando una investigación descriptiva; utilizó como instrumentos una guía de entrevista dirigida al gerente de recursos humanos y otra a los empleados que integran cada cooperativa. La investigadora concluyó que la práctica de la administración del recurso humano en las cooperativas investigadas muestra deficiencias en el proceso, pues no se preocupan en apoyar al individuo, dándole a conocer lo que se espera de él, lo que debe poseer y el potencial que requiere para progresar en la cooperativa; por lo que recomendó, adoptar nuevos modelos que faciliten y garanticen el aprovechamiento del capital humano disponible para enfrentar los desafíos de la administración de recursos humanos en estas empresas.

Jofre (2010) en el artículo, Gestión de recursos humanos, señala que actualmente se habla de capital humano, activos intelectuales y talentos. Todos estos términos tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa. La gestión de los recursos humanos está estructurada en torno a los procesos de planificación, análisis de puestos de trabajo, desarrollo y aumento del potencial de los individuos, evaluación de desempeño, recompensar los éxitos de los empleados, selección y reclutamiento de personal. Lo anterior implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional. En los últimos años los colaboradores han sido fundamentales para la creación de ventajas competitivas como, por ejemplo, en las empresas de software el éxito depende del conocimiento, las habilidades y capacidades que posee cada trabajador.

## **1.2 Marco teórico**

Es importante señalar la evolución del concepto de administración de recursos humanos, el cual ha sido abordado por diferentes autores y desde diversas dimensiones, designada como: Gestión de recursos humanos, administración de recursos humanos, gestión del talento humano y gestión del capital humano entre otros. Pero para fines de este estudio se utilizará: Administración de Recursos Humanos o Gestión de Recursos Humanos, sin distinción, para hacer referencia al proceso de formación de sistemas de recursos humanos.

### **1.2.1. Gestión de Recursos Humanos**

Chiavenato (2009), señala que la Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Según Mondy (2010), implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la Administración de Recursos Humanos (ARH).

Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica, hasta los efectos de problemas sociales y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.

Por su parte Chiavenato (2011), la determina como las actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, para las organizaciones que trabajan en ellas. Considerando también, que la administración de recursos humanos se efectúa a través del proceso administrativo como planeación, ejecución y control.

Sin embargo Alles (2012), la identifica bajo la denominación de competencias, donde las empresas trabajan bajo dos enfoques diferentes: competencias laborales que se centran en el individuo, en especial en niveles operativos y con las competencias conductuales como un modelo de management, donde la comprensión y ejecución adecuada de la gestión de recursos humanos, representa el logro de objetivos y metas de la institución.

De acuerdo a las definiciones anteriores se entenderá como gestión de recursos humanos al conjunto de actividades técnicas que se desarrollan en una empresa con el propósito de situar a la persona idónea en el puesto adecuado y en el momento oportuno, con el fin de contribuir eficazmente al logro de los objetivos de la organización. A continuación se presentan las fases de la administración de recursos humanos. Ver anexo 3 esquema 1.1, pág. 162.

### **1.2.2 Dotación de Personal**

Según Mondy (2010), es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

La dotación de personal en las diferentes instituciones es de vital importancia debido a que su enfoque es contar con personal capacitado y con las destrezas necesarias para realizar las labores asignadas.

## Objetivos de la dotación de personal

- Identificar el talento disponible dentro y fuera de la institución para plazas vacantes.
- Garantizar la selección de los candidatos que mejor se adecuen al perfil del puesto a cubrir.
- Responder ágilmente a las demandas de cobertura planteadas por las unidades de la institución.
- Garantizar la aplicación de los principios y políticas del Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos en aquellos procesos de promoción.
- Generar mayor satisfacción en los empleados que están en un puesto, en busca de una mejor relación entre capacidades e intereses de las personas y los puestos a ocupar.
- Contribuir en el buen desempeño institucional a través de la incorporación de personas aptas al puesto, que tengan la capacidad de realizar sus funciones con eficiencia y eficacia.
- Facilitar el proceso de adaptación así como el sentido de permanencia e identificación con la institución, al personal de nuevo ingreso.

Lo que significa que cada empresa debe velar por el mejoramiento del recurso humano y buscar el logro de sus objetivos mediante diferentes procesos que se realizan, y para lograrlo podemos mencionar la dotación de personal, cuyo fin es el obtener personal capacitado y eficaz, ya que el personal que labora o nuevo tiene que fijar sus metas para obtener o mantener su puesto de trabajo dando lo mejor de sí, para determinar que personal esta apto para determinada área de trabajo.

### a) Planeación del recurso humano

Según Wetther y Davis (2014), la planeación estratégica del capital humano, es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización.

Para Chiavenato (2011), la planeación de personal es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado. Se trata de preveer cuál será la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización.

Sin embargo Mondy (2010), indica que es un proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico.

En consecuencia se puede decir que la planeación de recursos humanos tiene como objetivo principal proporcionar información relevante a los jefes de recursos humanos en relación a la cantidad necesaria de empleados que una empresa necesita para alcanzar sus objetivos organizacionales durante un período determinado.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: las necesidades y la disponibilidad.

Para una mejor comprensión se presenta el proceso de planeación de recursos humanos, ver anexo 3 esquema 1.2, pág. 163.

#### b) Análisis de puestos

Inicialmente es importante definir el término puesto: según Mondy (2010), es una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos.

De esta cuenta Chiavenato (2011), indica que una vez hecha la descripción de puestos, sigue el análisis de puestos. Es decir, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupantes (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

También Mondy (2010), señala que el análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo.

Además Werther y Davis (2014), hacen mención que la información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el análisis de puestos es conocer el contenido del cargo, la descripción de las tareas, determinar y establecer los deberes, delimitar la autoridad y la subordinación, explicar las condiciones de trabajo y especificar las habilidades, conocimiento y competencias, así como el nivel de experiencia que se requieren en el puesto, para el adecuado desempeño en el mismo.

Existen varias razones por las que una organización debe realizar un análisis de puestos, las cuales se presentan en el anexo 3 esquema 1.3, pág. 164.

#### c) Reclutamiento

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización. También hace mención al

conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente, es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

De lo anterior, se puede decir que el reclutamiento es en esencia un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en una empresa.

Por su parte Mondy (2010), define el reclutamiento como el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Las empresas tratan de atraer los individuos y obtener información sobre ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no en la organización. Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo, es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

#### ❖ Métodos de reclutamiento

- ✓ Reclutamiento interno: Mondy (2010), indica que es la política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal

- Transferencias con ascensos de personal
  - Programas de desarrollo de personal
  - Planes de profesionalización de personal
- ✓ Reclutamiento externo: El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, mediante las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Publicidad a través de medios de comunicación: La publicidad comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas, radio, televisión y vallas publicitarias.
- Agencias de empleo: Una agencia de empleo es una organización que ayuda a la empresa a reclutar.
- Reclutadores: Con frecuencia los reclutadores se concentran en escuelas técnicas y vocacionales, colegios, escuelas de estudios superiores y universidades.
- Feria de empleo: Una feria de empleo es un método de reclutamiento, utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores, para atraer un gran número de solicitantes de trabajo.
- Trabajos como becarios: Es una forma especial de reclutamiento, que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal, sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva.
- Empresas de búsqueda de ejecutivos: Son organizaciones que utilizan las empresas para localizar a profesionales y ejecutivos con experiencia cuando otras fuentes resultan inadecuadas.

- Asociaciones profesionales: Muchas asociaciones profesionales en áreas de negocios como finanzas, marketing, contabilidad y recursos humanos ofrecen sus servicios de reclutamiento y de colocación para sus miembros.
- Solicitantes por iniciativa propia: Si la organización tiene su reputación de ser un buen lugar para trabajar, tendrá la capacidad de atraer gente capacitada.
- Eventos de reclutamiento: Son aquellos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía.

Tomando en cuenta las fuentes citadas, el reclutamiento de personal debe estar orientado a la búsqueda de candidatos aptos y competentes para ocupar cargos dentro de la organización. Para que este proceso sea eficaz, el reclutamiento debe identificar candidatos altamente calificados, para facilitar seguidamente el proceso de selección sin afectar la estabilidad de la estructura de personal y al mismo tiempo generar la entrada de nuevas ideas a la entidad.

A continuación se muestran las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo:

Cuadro No. 1  
Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

<b>Reclutamiento Interno</b>	<b>Reclutamiento Externo</b>
<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más económico</li> <li>• Es rápido</li> <li>• Presenta un índice mayor de validez y seguridad</li> <li>• Es una fuente poderosa de motivación para los empleados</li> <li>• Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal</li> <li>• Desarrolla un saludable espíritu de competencias entre el personal</li> <li>• La organización está por lo regular bien enterada de las capacidades de sus empleados</li> </ul>	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduce ideas nuevas en la organización, talentos, habilidades y expectativas.</li> <li>• Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.</li> <li>• Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.</li> <li>• Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones</li> </ul>

Desventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior</li> <li>• Puede generar conflicto de intereses pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno</li> <li>• Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos</li> <li>• Es menos seguro que el reclutamiento interno</li> <li>• Puede provocar barreras internas</li> </ul>

Fuente elaboración propia basada en Mondy (2010)

En el anexo 3 esquema 1.4. pág.165, se presenta el proceso de reclutamiento

d) Selección de personal

De acuerdo a Mondy (2010), es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Así mismo Chiavenato (2011), considera que la selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a las personas que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. Continúa diciendo que es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de selección de personal está relacionado con la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto específico de trabajo y la determinación de la persona a contratarse.

Más aún, Gonzales y Ventura (2010), la selección de personal debe contener ciertas características y actitudes de los candidatos hacia la empresa como parte del mismo proceso, dentro de las cuales se pueden mencionar: trabajo en equipo, capacidad de adaptación a los cambios, creatividad, dedicación, disponibilidad,

actitud de colaboración y participación, tolerancia, iniciativa, capacidad de comunicación.

Sobre la base de las consideraciones anteriores el proceso de selección debe ser dinámico y tener como objetivo primordial encontrar a los individuos más adecuados para cada puesto de trabajo, por sus características personales y capacidades individuales, las cuales pueden medirse por medio de pruebas que evidencien sus cualidades en distintas áreas.

La utilización efectiva del capital humano en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, como la cooperativa, depende de la correcta aplicación de los elementos de la dotación de personal que se han descrito anteriormente, pues son las que pueden otorgarle ventajas competitivas.

El proceso de selección de personal así como cada una de las etapas que conforman este sistema, se presenta en el anexo 3 esquema 1.5, pág. 166.

### **1.2.3. Desarrollo de los Recursos Humanos**

Según Mondy (2010), el desarrollo de recursos humanos es una función fundamental de la administración de recursos humanos que no solamente consiste en la capacitación y desarrollo de la organización, planeación y desarrollo de carrera así como en la administración y evaluación del desempeño.

El desarrollo de los recursos humanos es un proceso que prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece.

Si el objetivo de una empresa es tener un alto nivel de competitividad, eficacia y eficiencia, el recurso principal para alcanzarlo es el humano, el cual debe estar preparado no sólo técnicamente, debe estar motivado y con voluntad férrea para tratar de resolver los problemas con calidad y rapidez.

a) Capacitación y desarrollo

Aguilar (2010), dice que la capacitación consiste en planear actividades con los trabajadores, basadas en necesidades específicas de la institución, las cuales se orientan al cambio de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, con el propósito de proporcionar un mejor aporte en el puesto asignado.

Así mismo Mondy (2010), la describe como un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar los trabajos actuales.

Por su parte Chiavenato (2011), indica que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias. Sus objetivos:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas
- c) Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio.

De acuerdo a los conceptos indicados, la capacitación es una herramienta elemental para mejorar el desempeño de los colaboradores, y sus razones de ser son: satisfacer las necesidades presentes de la empresa con base a conocimientos actuales y metodologías que buscan fortalecer las debilidades y destrezas de los colaboradores que integran la institución.

Para una mejor comprensión de lo que significa el proceso de capacitación y desarrollo, ver el anexo 3 esquema 1.6, pág. 167.

#### b) Planeación y Desarrollo de Carrera

Según Werther y Davis (2014), indica que la carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida profesional. Una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado en medicina, ingeniería o administración de empresas, sin que ello implique, necesariamente dar inicio a su carrera profesional.

Así mismo, Chiavenato (2011), considera una carrera como la secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de la vida profesional, lo cual presupone cierto desarrollo gradual y formal, ocupando cargos altamente complejos. Dicho desarrollo se logra cuando las empresas logran integrar el proceso con otros programas de la administración, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de los mismos. Sigue mencionando el autor que el desarrollo de carrera profesional es un conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje en función de experiencias anteriores como actuales que proporciona la empresa, dentro de un periodo específico y así ofrecer oportunidades en la mejora del desempeño.

Mondy (2010), la describe como un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrla. La planeación de la carrera no se debe concentrar únicamente en las oportunidades de avance, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido muchas de esas oportunidades.

Chiavenato (2009), el desarrollo de carrera se orienta a la secuencia de puestos que cierta persona ocupa a lo largo de la vida profesional, iniciando de los puestos simples a los más complejo; haciendo con esto que el trabajador adquiera conocimientos por medio de experiencias pasadas o de personas que en algún momento formaron parte del área de trabajo.

Se considera importante que la persona a nivel individual es responsable de la formación y crecimiento, ya que a través de las habilidades y capacidades se pueden integrar con los planes de desarrollo de la empresa para la cual labora. Sin embargo, cabe mencionar que las empresas deberían de tener apertura con propuestas y expectativas de los colaboradores hacia el crecimiento en si lo cual afectaría positivamente tanto al trabajador como a la empresa.

❖ Ventajas del desarrollo de carrera

- ✓ Para la empresa: A través del conocimiento y potencial de las personas como una mejor forma de comprender los objetivos y mediante la fijación de políticas de promoción y formación, aprovechando de una mejor manera el recurso humano con que se cuenta.
- ✓ Para los colaboradores: Tomando en cuenta cierta evaluación del potencial que poseen y brindarles la formación necesaria que les permita crecer dentro de la empresa.

Debido a las exigencias del mercado y la globalización en general, las empresas se ven obligadas a buscar el desarrollo para los colaboradores y la organización; lo cual permite mantenerse activamente frente a la competencia. Por otro lado, el desarrollo de carrera es decisivo en la gestión de recursos humanos pues es un estímulo elemental para mejorar el desempeño laboral y obtener mejores resultados a nivel empresarial.

En el anexo 3 esquema 1.7, pág. 168, se describen los métodos del desarrollo de carrera.

A continuación se describen las definiciones de los métodos de desarrollo de carrera:

- ✓ Rotación de puestos: Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con el propósito de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- ✓ Puestos de asesoría: Brinda a las personas que posee gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. Es decir, el colaborador trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría desempeñando diferentes tareas bajo la guía y apoyo de un administrador.
- ✓ Aprendizaje práctico: Consiste en hacer uso de una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse a tiempo completo al trabajo de análisis y resolución de problemas de ciertos proyectos de otros departamentos.
- ✓ Asignación de comisiones: Brinda a los colaboradores la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, en la toma de decisiones, aprende a observar a otros trabajadores e investiga problemas específicos de la institución.
- ✓ Participación en cursos y seminarios externos: Se adquieren conocimientos y se desarrollan habilidades conceptuales y analíticas a través de cursos formales, clases y seminarios. Es por ello que los colaboradores ubicados en distintos países tienen la posibilidad de recibir capacitación y entrenamiento de diferentes organizaciones.
- ✓ Ejercicios de simulación: Los ejercicios de simulación se han convertido en una técnica de capacitación y desarrollo para los colaboradores los cuales incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones – rol playing, etc.

- ✓ Capacitación fuera de la empresa: Es un tipo de capacitación utilizado por las empresas con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la institución y que se deben de obtener fuera de ella.
  
- ✓ Estudio de casos: El estudio de casos es considerado como un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver frente a un grupo determinado. Permite, diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y persuasión.
  
- ✓ Juego de empresas y coaching: Son consideradas técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas. Así mismo, un coaching es donde el administrador puede presentar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulso para convertirse en un coach.

#### c) Administración y Evaluación del desempeño

Según Mondy (2010), la administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia de la organización.

Además Werther y Davis (2014), indican que la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa.

Se entiende entonces que la evaluación de desempeño permite analizar, comparar los resultados esperados, sobre el desenvolvimiento de los colaboradores,

considerando su trabajo y resultados obtenidos en comparación con las normas establecidas por la organización. Para que este proceso sea eficaz se debe: planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño para facilitar el logro de los objetivos y metas de la institución.

❖ Importancia de la evaluación del desempeño

- ✓ Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado
- ✓ El empleado conoce hacia dónde va la empresa
- ✓ Permite detectar nuevas oportunidades que se ofrecen a los empleados
- ✓ Define claramente los objetivos, metas e indicadores del puesto
- ✓ Permite inventariar los recursos que están disponibles
- ✓ Conformar un parámetro documentado de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones
- ✓ Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados

❖ Beneficios de la evaluación del desempeño según Chiavenato (2009)

- ✓ Para el gerente como administrador de personas
  - Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados
  - Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño
  - Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo para saber cómo está su desempeño
- ✓ Para la persona
  - Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos del comportamiento y desempeño
  - Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño
  - Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño
  - Hacer una autoevaluación

- ✓ Para la organización
- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas
- Determinar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo de personal)

A medida que los trabajadores se desenvuelven en sus labores se necesita conocer los resultados que se obtienen del desempeño, es por ello la importancia de fijar ciertos objetivos para evaluar a los mismos y así obtener los resultados deseados. A continuación se especifican algunos objetivos de la evaluación del desempeño:

❖ Objetivos de la evaluación del desempeño

- ✓ Desarrollo de carrera
- ✓ Incrementos salariales
- ✓ Selección de personal
- ✓ Motivación de los colaboradores
- ✓ Planes de capacitación
- ✓ Compensaciones

❖ Técnicas de evaluación del Desempeño

El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Mondy (2010), menciona que existen varias técnicas para medir el desempeño laboral siendo estas:

- ✓ La retroalimentación de 360 grados: Es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas. En esta técnica todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones.

- ✓ Escala de calificación: Técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una aceptación de la técnica es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados.
  
- ✓ Incidentes críticos: Es una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.
  
- ✓ Ensayo: Lo describe como una técnica en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado. Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento externo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano.
  
- ✓ Distribución obligatoria: Técnica en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias
  
- ✓ Estándares laborales: Constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.
  
- ✓ Clasificación: Es una técnica de evaluación en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

- ✓ Distribución obligatoria: Técnica en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.
  
- ✓ Escala de calificación basada en el comportamiento: Esta se caracteriza por hacer una combinación de los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos, a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.
  
- ✓ Sistema basado en resultados: En ella el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente período de evaluación. En el pasado era una forma de administración por objetivos.

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración de cada empresa debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.

Tomando en cuenta lo anterior, en el anexo 3 esquema 1.8, pág. 168, se presenta el proceso de evaluación del desempeño, que cualquier empresa puede considerar para su aplicación.

#### **1.2.4. Prestaciones y remuneraciones**

La mayoría de las organizaciones reconocen que tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados seguros y otros programas encaminados a mejorar su salud, seguridad y bienestar general.

Las prestaciones según Mondy (2010), son todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Es decir, el empleado no recibe el dinero, pero obtiene el beneficio de cobertura del seguro de salud.

Como regla general, los empleados reciben prestaciones por el hecho de pertenecer a la organización. Por lo regular, las prestaciones no están relacionadas con la productividad del empleado, por consiguiente, aunque son valiosas para reclutar y retener a los empleados, por lo común nos sirven como una motivación para el mejoramiento del desempeño.

También Chiavenato (2011), indica que la remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico.

La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

- ❖ Remuneración económica directa: Es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El término “salario” se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.
- ❖ Remuneración económica indirecta: Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras, años de servicio, turno nocturno.

Hechas las consideraciones anteriores, el proceso de prestaciones, puede entenderse como los pagos efectuados en forma de sueldos o salarios a los colaboradores, ya que estos aportan sus habilidades y destrezas físicas e

intelectuales a la organización, así mismo se estima que la definición comprende mucho más, ya que incluye el campo de los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Para una mejor comprensión en el anexo 3 esquema 1.9, pág. 169, se describen los tipos de prestaciones y seguridad social.

### **1.2.5. Seguridad y salud: Un ambiente laboral seguro y saludable**

Según Mondy (2010), la seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes de trabajo, mientras que salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales.

Asimismo Chiavenato (2011), indica que desde el punto de vista de recursos humanos, la salud y seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.

De lo anterior, la seguridad y salud laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, así como al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

#### ❖ Objetivos de la salud laboral

- ✓ Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
- ✓ Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas
- ✓ Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones
- ✓ Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral

## ❖ Foco de atención de los programas de seguridad

Las causas básicas de los accidentes de trabajo son las políticas y decisiones incorrectas de administración de la seguridad, los factores personales y los factores ambientales. Estos factores dan como resultado condiciones de trabajo inseguras y/o acciones peligrosas de los empleados.

Los programas de seguridad pueden lograr sus objetivos en dos formas fundamentales: primero, concentrando la atención en las acciones peligrosas de los empleados y, en segundo, concentrando la atención en las condiciones de trabajo inseguras. Un plan de seguridad y salud debe contemplar los siguientes aspectos:

- ✓ Acciones negligentes de los empleados: La capacitación y la inducción de los nuevos empleados haciendo a la vez énfasis en la seguridad son especialmene relevantes. Los primeros meses de empleo son con frecuencia de gran importancia porque los accidentes en el trabajo disminuyen en función de la antigüedad en el puesto.
- ✓ Condiciones de trabajo inseguras: El segundo enfoque para el diseño del programa de seguridad consiste en desarrollar y mantener un ambiente de trabajo físicamente seguro. Aquí, la alteración del ambiente se convierte en el foco central de atención para la prevención de accidentes.
- ✓ Desarrollo de programas de seguridad: La prevención de accidentes en el lugar de trabajo requiere de la planeación de programas de seguridad. Sin importar las dimensiones de la organización, el apoyo de la alta administración es esencial para que los programas de seguridad sean eficaces.

Según Mondy (2010), dice que el análisis de riesgos en el trabajo, es un proceso de pasos múltiples, diseñado para estudiar y analizar una tarea o trabajo, y después dividir dicha tarea en aquellos pasos que permitan eliminar los riesgos.

Un programa exitoso de análisis de riesgos en el trabajo incluye varios componentes como:

- ❖ Investigación de accidentes: Los accidentes pueden ocurrir incluso en las empresas más conscientes de la seguridad. Independientemente de que un accidente dé como resultado o no una lesión, una organización debe evaluar con sumo cuidado cada caso para determinar su causa y para asegurarse de que no se repita.
- ❖ Evaluación de los programas de seguridad: Quizás el mejor indicador del éxito de un programa de seguridad sea una reducción en la frecuencia y en la severidad de las lesiones y las enfermedades. Por consiguiente, en la evaluación del programa se usan con frecuencia datos estadísticos en los que se incluye el número de lesiones y enfermedades.

#### **1.2.6. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L**

##### a) Definición:

Según la Ley General de Cooperativas (2004), éstas son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, de responsabilidad limitada; con personalidad jurídica propia, deberán integrarse por lo menos con veinte asociados y tendrán como órganos sociales: La Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia.

##### b) Historia del cooperativismo

El cooperativismo surgió en Europa a mediados del siglo XIX en la villa de Rochdale Inglaterra; los precursores principales fueron los ingleses Robert Owen, William King, William Thompson y los de nacionalidad irlandesa y francesa Carlos Fournier, Luis Blanc y Charles Gide, este último introdujo el término “integral” que ahora usan las cooperativas.

Alonzo (2009), comenta que la ley y las instituciones que se encargan de regular y supervisar el funcionamiento de las cooperativas en Guatemala son:

- Ley General de Cooperativas
- Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP)
- Inspección General de Cooperativas (INGECOP)
- Superintendencia de Bancos (SIB)
- Intendencia de Verificación Especial (IVE)

c) Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

Durante los meses de marzo y abril del año 1,966 varias personas, y miembros directivos de la Federación Nacional de Cooperativas de Guatemala (FENACOAC), visitaron el municipio de Chiantla, con el propósito de hacer conciencia en la población sobre la importancia de organizar una cooperativa. Fue así como el 8 de mayo de 1966 fue fundada La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.; por iniciativa del párroco Alberto Rayman y un grupo de aproximadamente 20 personas entusiastas que conocían las necesidades económicas del municipio.

La cooperativa inició sus operaciones en el corredor del Convento Parroquial, invitando a todas las personas para que se asociaran a la cooperativa pagando una inscripción de Q.0.25 centavos. Con el paso del tiempo hubo necesidad de conformar dentro de los asociados, un Comité de Educación y un Comité de Créditos y fue así como se inició a autorizar prestamos de Q.100.00 y Q.150.00 quetzales a un interés del 1% mensual.

Luego de tres años de estar funcionando en el Convenio Parroquial, deciden buscar un local para rentarlo, durante siete años la cooperativa estuvo instalada en varios locales del área urbana del municipio de Chiantla, y fue hasta el año de 1,970, cuando producto de la gestión emprendida por parte de los directivos de ese

entonces, hacia la corporación municipal de esa época, les fue concedido en calidad de donación un predio de terreno y con el esfuerzo de todos los socios, se construyó el edificio de la cooperativa. Hoy, 49 años después de su fundación, la cooperativa cuenta con 18,737 socios inscritos, un edificio moderno y amplias instalaciones ubicada en 3ª. calle 4-23 zona 1 Chiantla.

Los servicios que ofrece a sus asociados son:

- Ahorros: Es la parte de la renta que no se utiliza al consumo corriente.
- Préstamos: Para financiamiento de comercio, gastos personales, vivienda, ganadería, agricultura y de pequeña industria con garantía fiduciaria e hipotecaria.
- Remesas: Es la recepción de envíos monetario del extranjero a familiares de los asociados.
- Farmacia: Venta de medicamentos a bajo precio.
- Clínica Médica: Atención médica para los asociados y vecinos del municipio de Chiantla.

d) Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

- ✓ Misión: Somos una cooperativa de ahorro y crédito integral creada para el desarrollo, beneficio y crecimiento del municipio, que fomenta el hábito del ahorro. Ofrece diversidad de servicios de acuerdo a las necesidades de los asociados; contando con recurso humano preparado, tecnología e infraestructura apropiada para el logro de nuestros objetivos.
- ✓ Visión: Ser una entidad líder a nivel departamental con principios cooperativistas, que manifieste confianza y facilite la inversión financiera a través de la innovación de los servicios brindados a cada uno de los asociados.

## II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala las cooperativas son una opción para la formación de nuevas empresas en el ámbito de la economía social, dado que tienen un fuerte potencial para enfrentar los asuntos del desarrollo económico y contribuir de esta manera a la erradicación de la pobreza, generación de empleo y la integración social entre otras acciones.

Las cooperativas como organizaciones empresariales deben competir en sectores específicos, de ahí la necesidad de aplicar prácticas eficientes de recursos humanos para sobrevivir en el mercado y cumplir los objetivos sociales y económicos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.; es una institución al servicio de sus afiliados y su objetivo principal es el mejoramiento social y económico de sus asociados a través de la realización de proyectos con proyección social, la prestación de servicios financieros y la promoción del hábito del ahorro. Como cualquier empresa, ha presentado un crecimiento en los últimos años, lo cual ha generado mayor complejidad en su estructura y con ello la necesidad de una adecuada administración de Personal.

La gestión de recursos humanos, en la cooperativa, ha sido asignada adicionalmente a las tareas de la subgerencia, lo cual ha provocado algunas debilidades en el proceso como: falta de una planeación de recursos humanos que permita establecer el inventario de los mismos, inexistencia de estandarización y unificación de criterios en la selección y contratación del personal, ya que la decisión final es considerada por el Consejo de Administración, quien regularmente carece de conocimientos sobre el proceso. También se carece de un programa de inducción que permita al nuevo empleado familiarizarse con la empresa, se brindan programas de capacitación sin considerar las necesidades del personal y se aplica la evaluación del desempeño de manera empírica y poco eficiente, entre otras.

Estos escenarios pueden, en determinado momento, ocasionar a la empresa inestabilidad laboral, poca motivación en los empleados, una selección de personal inadecuada y consecuentemente dificultad para lograr la retención de los colaboradores con mejores competencias y con ello aprovechar efectivamente el costo invertido en capacitación y experiencia acumulada en el desempeño de sus labores, pérdida de productividad por los tiempos de adaptación, insatisfacción de los colaboradores, problemas de tipo legal e integración del personal que puede repercutir en los resultados financieros.

Es por ello que se deben formular procesos de gestión que permitan una adecuada toma de decisiones partiendo de un estudio que analice y sistematice los principales elementos y líneas de acción que faciliten la administración del recurso humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

De acuerdo a lo planteado anteriormente surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se aplica la gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.?

## **2.1. Objetivos**

### **2.1.1. Objetivo general**

Determinar la manera en que se aplica la Gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Conocer los procesos de dotación de personal que se realizan actualmente en la cooperativa sujeto de estudio.

- Establecer las actividades de capacitación, desarrollo de carrera y evaluación del desempeño que se ejecutan en la cooperativa como parte del desarrollo de los recursos humanos.
- Indagar las políticas de la institución en cuanto a la aplicación de remuneraciones y prestaciones laborales.
- Observar las condiciones de seguridad y salud en los colaboradores en la cooperativa.

## **2.2. Variable e indicadores**

### **2.2.1. Variable**

Gestión de Recursos Humanos

### **2.2.2. Definición conceptual**

Chiavenato (2009), señala que la Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, las habilidades, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

### **2.2.3. Definición operacional**

La gestión de recursos humanos consiste en dotar, capacitar, desarrollar, y coordinar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal. Las empresas modernas contratan personal competitivo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivas en el mercado.

### **2.2.4. Indicadores**

- a) Dotación de personal
- b) Desarrollo de los recursos humanos
- c) Remuneración

d) Seguridad y salud

## **2.3. Alcances y limitaciones**

### **2.3.1. Alcances**

El recurso humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L.; según planilla, tanto puestos administrativos como operativos, en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la empresa.

### **2.3.2. Limitaciones**

El desconocimiento de algunos términos administrativos de Gestión de Recursos Humanos por parte del personal sujeto de estudio.

## **2.4. Aportes**

La presente investigación pretende proporcionar a la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L., información referente a la gestión de recursos humanos, así como una guía de aplicación práctica y recomendaciones pertinentes para apoyar su gestión en la toma de decisiones efectiva.

Además dicho documento proporcionará a profesionales y estudiantes de la Universidad Rafael Landívar, una base confiable para investigaciones futuras, siendo una fuente de información y de consulta para quienes desean referencias sobre el tema.

### III MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio fueron ocho jefes de departamento y dieciséis colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L., con las siguientes características: De acuerdo al género los puestos en la cooperativa son ocupados en forma equitativa, es decir 50% por hombres y 50% mujeres, todos mayores de edad, originarios del municipio de Chiantla, con diferentes niveles académicos y estudios en su mayoría únicamente a nivel diversificado.

#### 3.2 Población y Muestra

En la investigación se utilizó el total del universo, compuesto por veinticuatro colaboradores que se desglosan a continuación:

Cuadro 1

Distribución de Colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L. sujetos de estudio

No.	Descripción	Cantidad
1	Jefes de departamento	8
2	Colaboradores	16
	Total	24

Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L. del municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango (2014).

### **3.3. Instrumentos**

Para recabar la información, el proceso de obtención de datos se empleó como instrumento dos cuestionarios tipo encuesta, diseñados con una serie de preguntas abiertas y cerradas, dirigidos uno al área administrativa y otro a colaboradores con las que se obtuvieron respuestas objetivas relacionadas con el tema central de la investigación.

### **3.4. Procedimientos**

Para poder realizar la presente investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Se analizó el entorno para determinar un tema de relevancia para el punto de tesis.
- Se eligió el tema y para poder realizar la investigación se solicitó la autorización respectiva a la institución.
- Se formuló la pregunta para dar respuesta a la problemática identificada.
- Se establecieron los objetivos generales y específicos.
- Se definió el elemento de estudio Gestión de Recursos Humanos, con sus respectivos indicadores.
- Se realizó la búsqueda de información sobre el tema para poder elaborar el marco contextual, antecedentes y marco teórico.
- Se estableció el método que permitió determinar los sujetos de estudio comprendidos por: jefes de departamento y colaboradores.
- Los instrumentos fueron elaborados basados en los objetivos de la investigación para la recopilación de datos.

- Se estableció el tipo de investigación a realizar, la cual se constituyó de tipo descriptiva.
- Se realizó la investigación de campo, contactando a los sujetos de estudio para poder obtener la información correspondiente.
- Se obtuvo la información, ordenando, clasificando y tabulando los resultados mediante presentación de gráficas tipo pie.
- Posteriormente se interpretaron y analizaron los resultados, mediante una relación del marco teórico con los datos obtenidos.
- Se construyeron las respectivas conclusiones y recomendaciones
- Se elaboró la propuesta y el informe final.

## IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

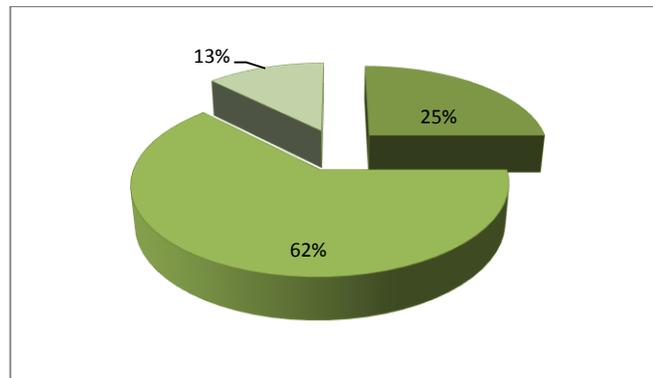
La presente investigación se realizó con el objetivo de establecer cómo se aplica la gestión de recursos humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L., para lo cual se aplicaron dos cuestionarios tipo encuesta, debidamente estructurados y diseñados así: uno dirigidos a 8 jefes de departamento y otro a 16 colaboradores. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

### 4.1. Cuestionario dirigido a Gerente, Subgerente y Jefes de Departamento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

Indicador: Gestión de Personal

1. ¿Qué conoce sobre la gestión de recursos humanos?

Gráfica No. 1

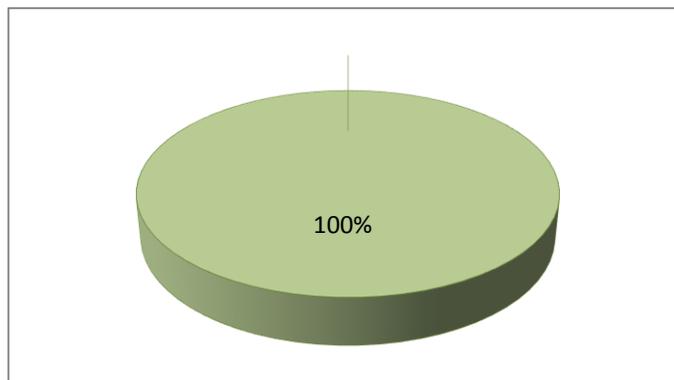


Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014.

El 62% de los encuestados perciben la gestión del recurso humano como un proceso administrativo encargado del recurso humano, el 25% lo entienden como un conjunto de actividades tendientes a la dirección y control de una empresa y el 13% no respondió.

2. ¿Existe un departamento de recursos humanos en la cooperativa?

Gráfica No. 2

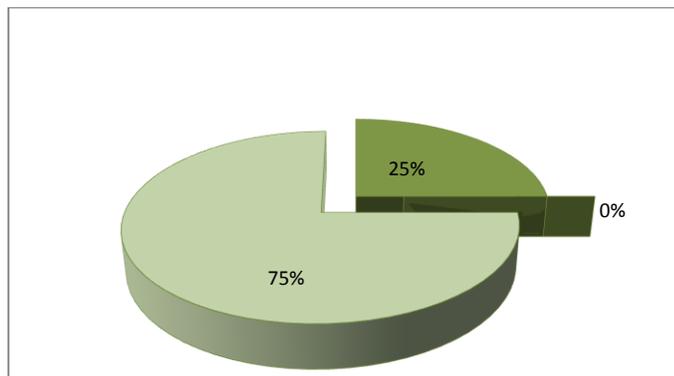


Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

Según información recopilada, la empresa objeto de estudio carece de un departamento de recursos humanos encargado de llevar a cabo los procesos de la gestión de recursos humanos.

3. ¿En la cooperativa quién es el responsable de los procesos de recursos humanos?

Gráfica No. 3



Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 75% de entrevistados manifestaron que el responsable de los procesos de recursos humanos en la cooperativa es el subgerente mientras un 25% indicó que es el consejo de administración.

4. ¿Cuáles de las siguientes etapas de la gestión de recursos humanos aplica la cooperativa?

Tabla No. 1

Opciones	Si		No	
	Cantidad	%	cantidad	%
Planeación del recurso humano	1	12%	7	88%
Reclutamiento	8	100%	0	0%
Selección	6	75%	2	25%
Capacitación	7	88%	1	12%
Planeación de carrera	0	0%	8	100%
Evaluación del desempeño	2	25%	6	75%
Remuneración	3	38%	5	62%
Prestaciones laborales	4	50%	4	50%
Seguridad y salud	5	62%	3	38%

Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

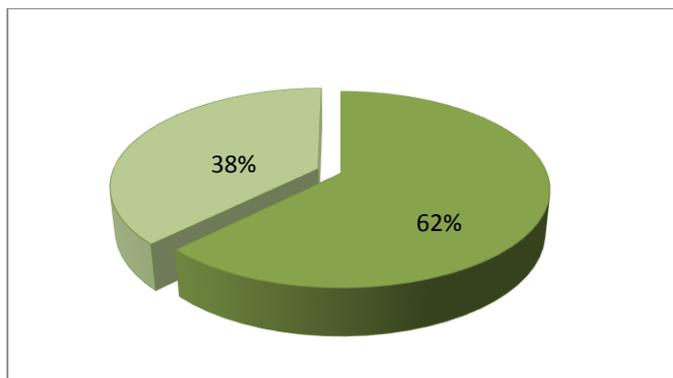
La mayoría de entrevistados indicaron que las etapas de la gestión de recursos humanos que aplica la cooperativa están reclutamiento, capacitación, selección; y en menor porcentaje: seguridad y salud, prestaciones laborales, remuneración, evaluación del desempeño y planeación del recurso humano que no la aplican.

Indicador: Dotación de personal

Sub indicador: Planeación del recurso humano

5. ¿Considera que en el área o departamento que usted dirige, cuenta con el número adecuado de personas en los lugares apropiados y en los momentos oportunos?

Gráfica No. 4



Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

El 62% de jefes de departamento entrevistados manifestaron que su departamento cuenta con el personal adecuado mientras que un 38% manifestó lo contrario.

6. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente su área o departamento?

Tabla No. 2

Opciones	No. de empleados por departamento	Porcentaje
Gerencia	1	4%
Subgerencia	3	12%
Departamento de Caja	4	17%
Departamento de Créditos	4	17%
Departamento de Cobros	3	13%
Departamento de Contabilidad	3	13%
Departamento de Cómputo *	2	8%
Oficial de Cumplimiento	1	4%
Personal de Servicio	2	8%
Farmacia	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

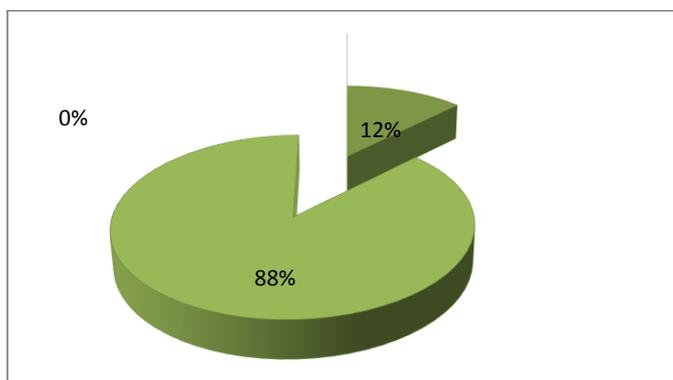
\*El departamento de cómputo esta vacante el puesto de auxiliar

Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

Según el estudio realizado se determinó que los departamentos con mayor número de empleados son el departamento de caja y el departamento de créditos con un 17%, esto debido a la naturaleza de la empresa.

7. ¿Qué estrategias utiliza anualmente la cooperativa para planear el recurso humano?

Gráfica No.5

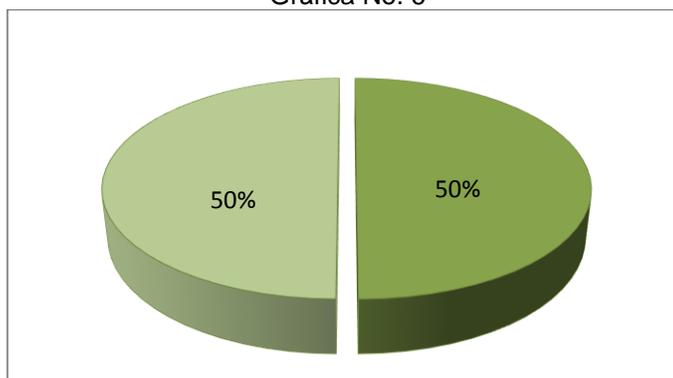


Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados el 88% de entrevistados manifestaron desconocer la manera en que la cooperativa planifica sus necesidades de personal, únicamente uno de los sujetos considera que la realizan según lo que se persigue con la planeación anual.

8. ¿Existe en el área o departamento que usted dirige análisis de cada uno de los puestos existentes actualmente?

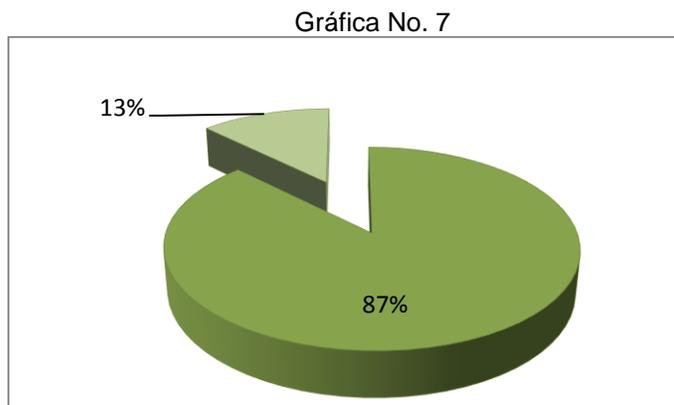
Gráfica No. 6



Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

La respuesta fue equitativa, pues el cuestionario determinó que la mitad de encuestados respondieron que en su área o departamento existe el análisis de puestos, mientras el otro 50% indicó lo contrario; si embargo es importante denotar que no está por escrito.

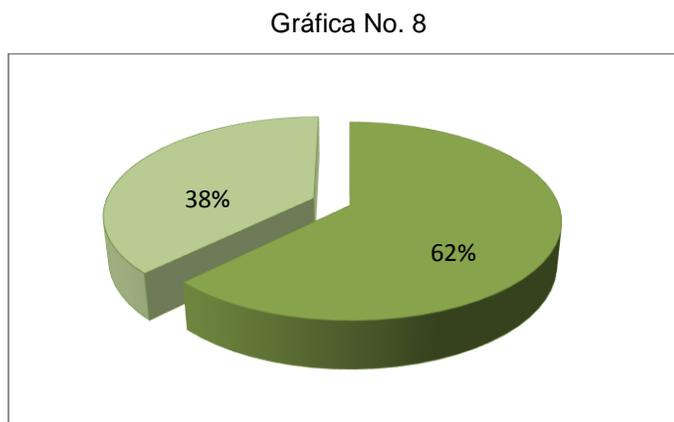
9. ¿Cuenta en su área o departamento con un Manual de Descripción de Puestos?



Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

Según la gráfica el 87% de entrevistados posee manual de funciones el cual fue diseñado e implementado recientemente

10. ¿Existe una definición de puestos para establecer las cualidades mínimas que debe poseer una persona para desempeñar el puesto de trabajo en su área o departamento?

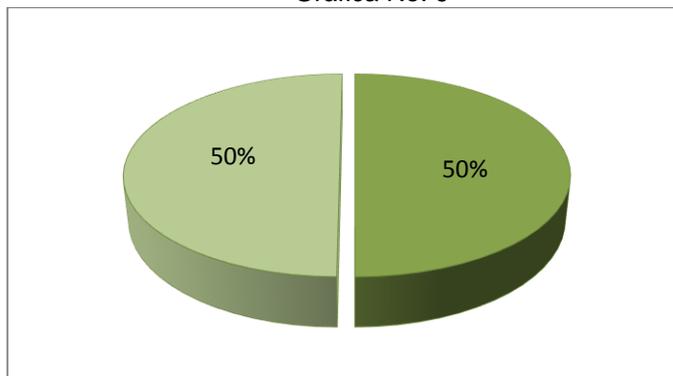


Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

Según el estudio realizado, el 62% de entrevistados manifestaron que en su departamento se aplica la definición de puestos, con la finalidad que sus colaboradores cumplan con las cualidades mínimas establecidas para desempeñar los puestos de trabajos, sin embargo no está documentado.

11. ¿Se evalúan las capacidades actuales y las necesidades futuras del recurso humano en su área o departamento?

Gráfica No. 9



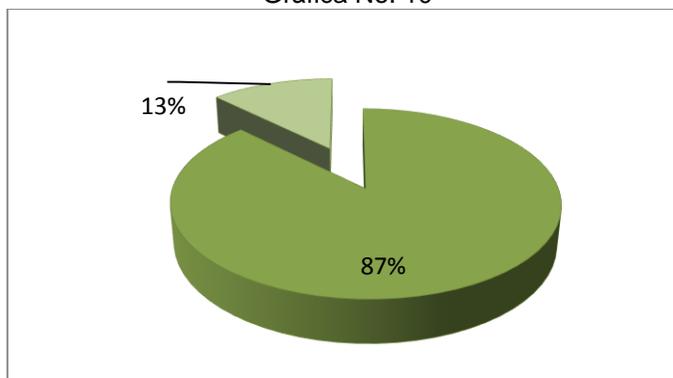
Fuente: Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a las respuestas obtenidas el 50% de entrevistados respondieron que en el departamento que dirigen se evalúan las capacidades actuales así como las necesidades futuras del recurso humano, con el fin de contar con el personal adecuado en el momento oportuno, mientras el otro 50% indicó no hacerlo.

Sub indicador: Reclutamiento

12. Cuando existe una vacante en su área o departamento, realiza el proceso de reclutamiento para localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces?

Gráfica No. 10

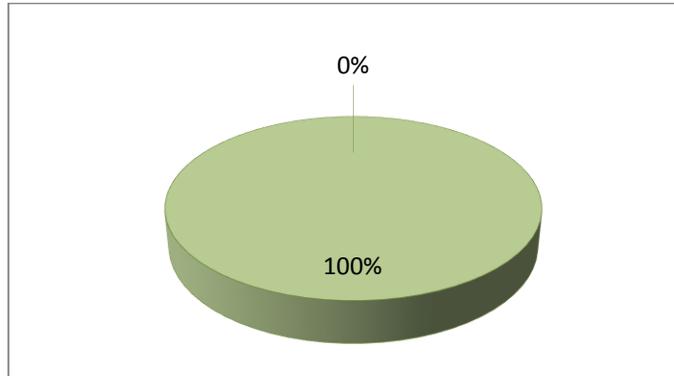


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos el 87% de jefes de departamento entrevistados indicaron realizar el proceso de reclutamiento con el fin de identificar a los candidatos idóneos.

13. ¿Qué fuente de reclutamiento utiliza en su área o departamento para cubrir una vacante?

Gráfica 11

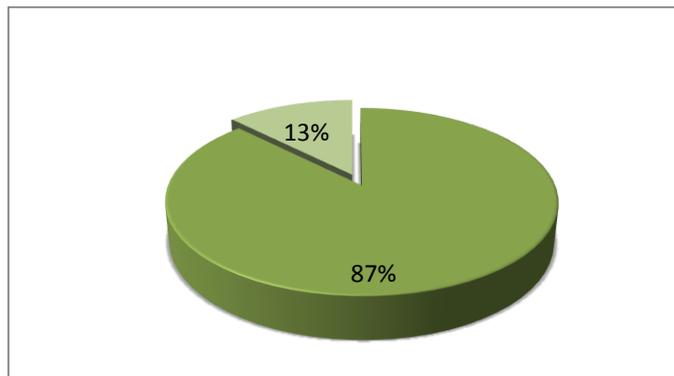


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Se determinó que la totalidad de jefes de departamento entrevistados utilizan la fuente de reclutamiento externa.

14. ¿Qué medios utiliza la cooperativa para dar a conocer las vacantes existentes?

Gráfica No. 12

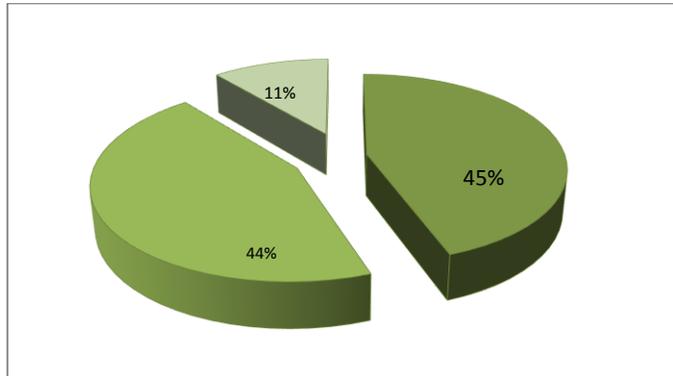


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 87% de entrevistados indicaron que el medio más utilizado por la cooperativa para dar a conocer una vacante es la radio y en menor porcentaje por medio de volantes.

15. ¿Cuáles son los documentos que se acompañan a la solicitud de empleo de un candidato?

Gráfica No. 13



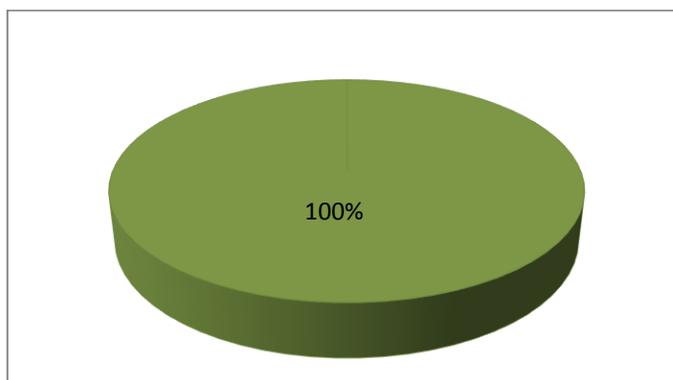
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Los entrevistados indicaron que los documentos que se acompañan a la solicitud de empleo son: currículum vitae 45%, cartas de recomendación 44% y antecedentes penales 11%; esto con el fin de participar en el proceso de selección de personal.

Sub indicador: Selección

16. ¿Qué mecanismos utiliza la cooperativa para verificar la validez y confiabilidad de la información presentada por el candidato?

Gráfica 14

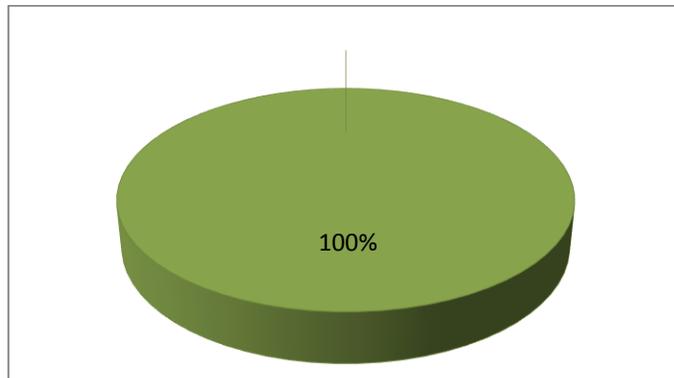


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de entrevistados indicaron que el mecanismo utilizado por la empresa para verificar la información proporcionada por los candidatos a ocupar un puesto en la cooperativa, es a través de llamadas telefónicas.

17. ¿Existe en la cooperativa un proceso definido para la selección y contratación de personal?

Gráfica No. 15

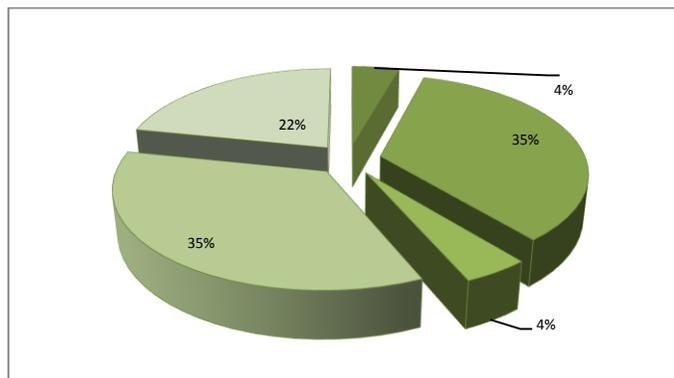


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a los resultados obtenidos todos los entrevistados indicaron que la empresa cuenta con un proceso definido de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de garantizar la contratación de personal competente.

18. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección utiliza la cooperativa?

Gráfica No. 16



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

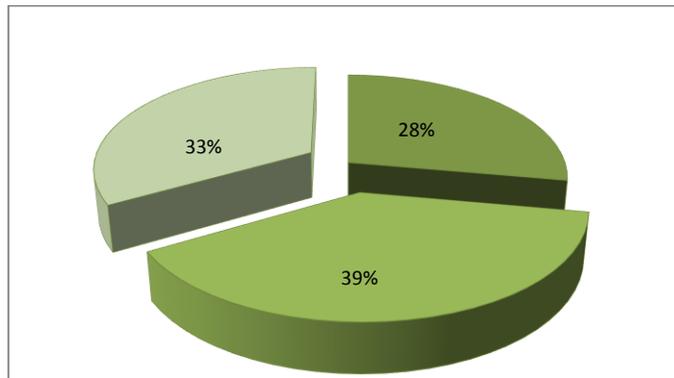
De las personas entrevistadas se obtuvo que las herramientas de selección de personal más utilizadas por la cooperativa son: la entrevista y pruebas escritas con un 35% cada una; mientras que en menor porcentaje están la investigación de antecedentes con un 22%, pruebas de simulación y formulario de solicitud con el 4% cada una.

Indicador: Desarrollo del Recurso Humano

Sub indicador: Capacitación

19. ¿Qué actividades realiza la cooperativa con los nuevos colaboradores al iniciar la relación laboral?

Gráfica No. 17

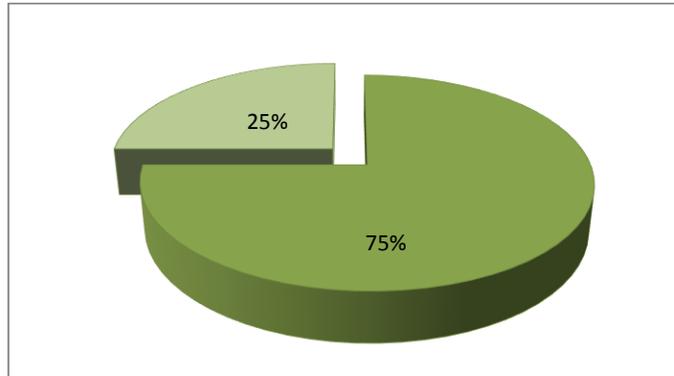


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El estudio realizado determinó que dentro de las actividades que desarrolla la empresa con los nuevos empleados están la inducción al puesto de trabajo con un 33%, inducción verbal 39% e inducción escrita con un 28%.

20. ¿Quién es el encargado de presentar al nuevo colaborador con los compañeros de trabajo e instalaciones de la cooperativa?

Gráfica No. 18

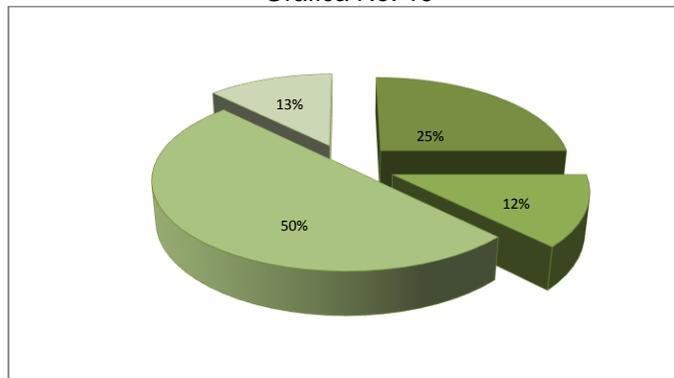


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

En la investigación se concluyó que la persona responsable de presentar al nuevo trabajador en la cooperativa es el subgerente con un 75% y el jefe de departamento con un 25%.

21. ¿Quién es la persona responsable de dar a conocer las funciones del puesto al nuevo colaborador?

Gráfica No. 19

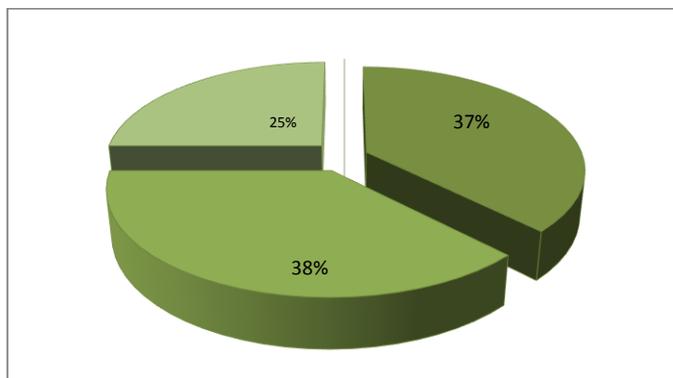


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según indicaron los entrevistados la persona responsable de dar a conocer las funciones del puesto al nuevo colaborador es el jefe de departamento con un 50%, mientras el gerente un 25%, subgerente 13% y un compañero de trabajo 12%.

22. ¿Se verifican las necesidades de capacitación de los colaboradores de su área o departamento?

Gráfica No. 20

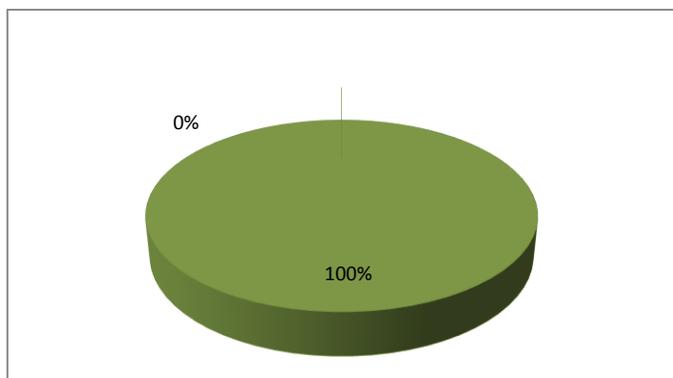


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

En base al cuestionario se pudo determinar que las necesidades de capacitación de los colaboradores se verifican frecuentemente en un 38%, mientras el 37% indicó siempre y el otro 25% respondió que ocasionalmente.

23. ¿A través de qué medios identifican las necesidades de capacitación de los colaboradores de su área o departamento?

Gráfica No. 21

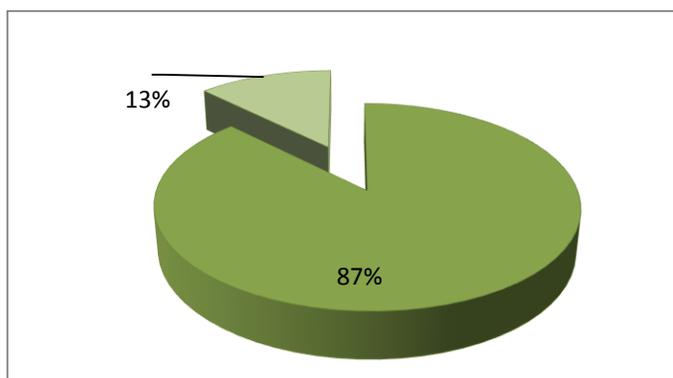


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de entrevistados indicaron que las necesidades de capacitación en la cooperativa las identifican por medio de un diagnóstico de necesidades.

24. ¿Se capacitan constantemente a los colaboradores de su área o departamento?

Gráfica No. 22

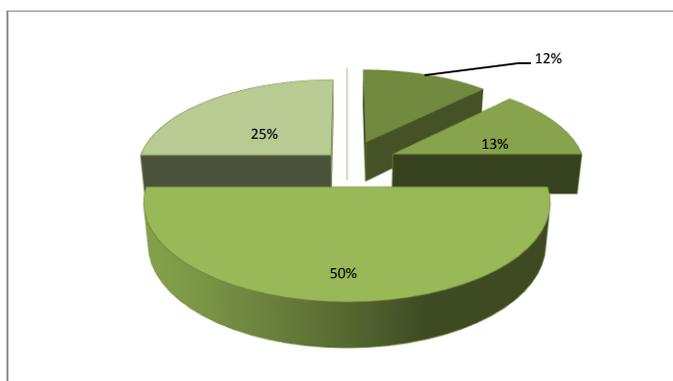


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

La investigación determinó que la mayoría de entrevistados en la cooperativa capacitan a sus colaboradores, mientras el 13% no lo realiza.

25. ¿Con qué regularidad se capacita al personal de su área o departamento?

Gráfica No. 23

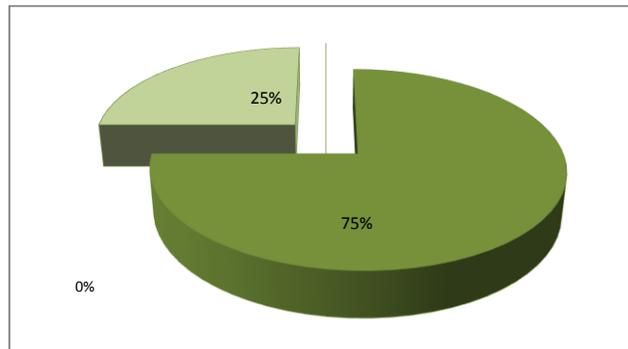


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El estudio determinó que la mitad de los entrevistados capacitan a sus colaboradores cada tres meses, un 25% dos veces al año, un 13% cada dos meses y el otro 12% restante lo hace mensualmente.

26. ¿Qué métodos de capacitación se utilizan en la cooperativa?

Gráfica No. 24

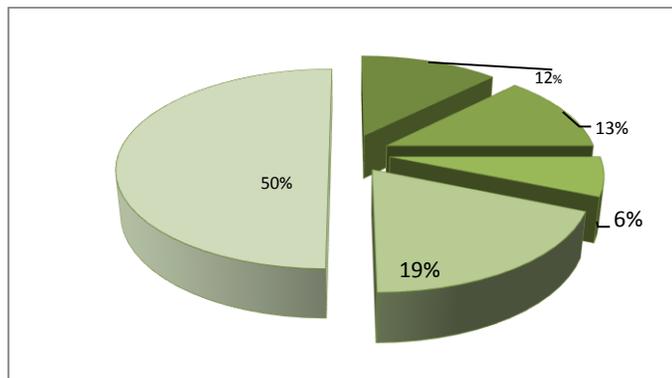


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a los resultados obtenidos el método utilizado con mayor frecuencia por la cooperativa para capacitar a sus colaboradores es mediante reuniones de trabajo con un 75% mientras el otro 25% por medio de conferencias.

27. ¿Por qué razón capacita a sus colaboradores? Marque únicamente 2 opciones

Gráfica No. 25



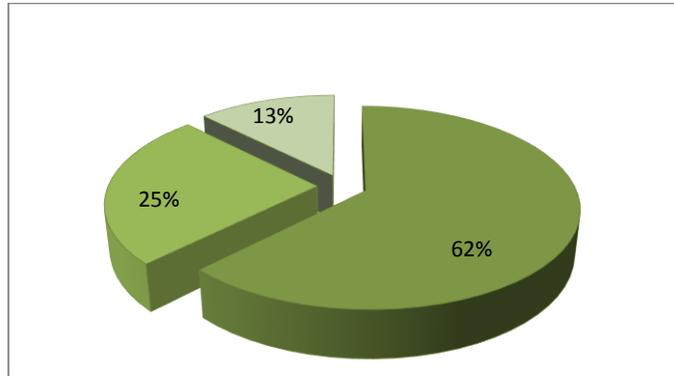
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos el 50% de entrevistados indicaron que el propósito de capacitar a sus colaboradores es para mejorar el servicio al cliente, otro 19% para preparar a un colaborador para un puesto nuevo, un 13% para facilitar la adaptación cuando existe cambio de equipo, un 12% para proporcionar información del puesto. Por otro lado el 6% la utilizan cuando hay cambios de procedimientos administrativos o de producción.

Sub indicador: Desarrollo de Carrera

28. ¿Existe desarrollo de carrera en la empresa?

Gráfica No. 26

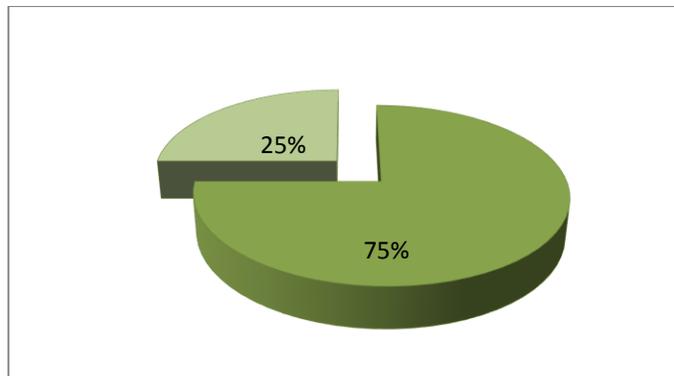


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos el 62% de entrevistados indicaron que en la cooperativa si existe desarrollo de carrera, mientras un 25% indica lo contrario y el 13% no contestó.

29. ¿Existe igualdad de oportunidades para todos los trabajadores de la cooperativa?

Gráfica No. 27

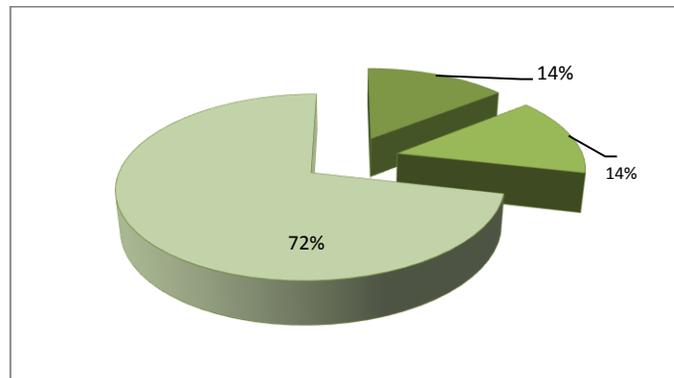


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

En base a los resultados obtenidos se determinó que el 75% de entrevistados indicarán que en la empresa existe oportunidad de desarrollo de carrera, mientras el 25% restante opinó lo contrario.

30. ¿Qué herramientas ó métodos utiliza la cooperativa para impulsar el desarrollo de carrera en sus colaboradores?

Gráfica No. 28



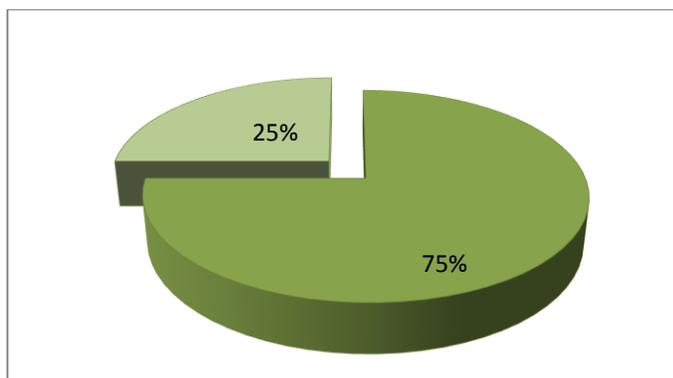
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según la investigación realizada el 72% de entrevistados no respondieron, mientras el resto indicó que las herramientas utilizadas por la cooperativa para impulsar el desarrollo de carrera en sus colaboradores es por la experiencia y por competencias laborales con un 14% cada una.

Sub indicador: Evaluación del desempeño

31. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a los colaboradores de su área o departamento?

Gráfica No. 29



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 75% de entrevistados indicaron que realizan evaluación de desempeño a sus colaboradores mientras el otro 25% no aplica ningún método para verificar el desempeño de los trabajadores.

32. ¿De qué manera evalúa el desempeño de sus colaboradores?

Tabla No. 3

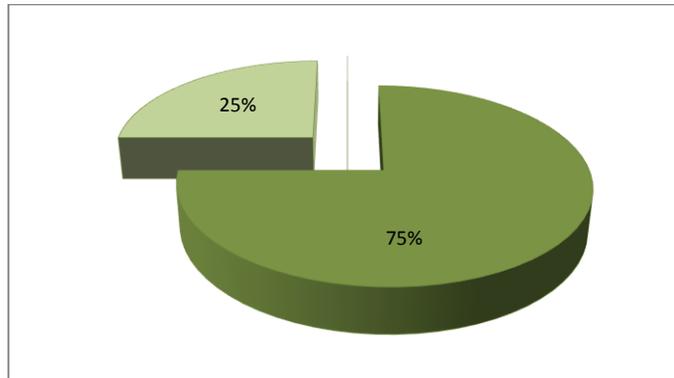
Formas de evaluar el desempeño de los colaboradores

Opciones	Si	%	No	%
Observación	5	62%	3	38%
Aplicación de cuestionarios	0	0%	8	100%
Otro/reuniones anuales	1	13%	7	87%

De acuerdo a la tabla anterior, el 62% de entrevistados respondieron que la manera de evaluar el desempeño de sus colaboradores es por medio de la observación.

33. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño en su área o departamento?

Gráfica No. 30

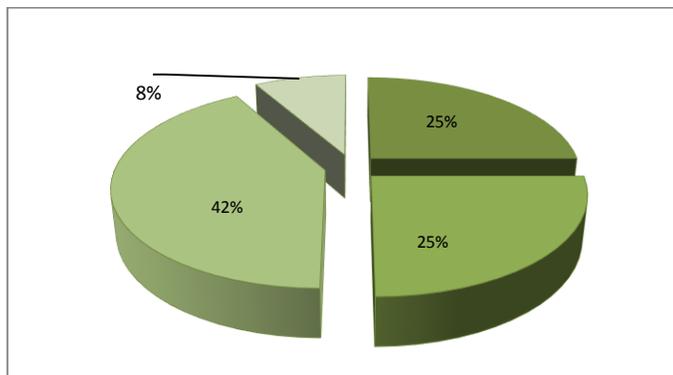


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Tal como lo indica la gráfica el 75% de entrevistados manifestaron, que el responsable de aplicar la evaluación del desempeño en la cooperativa, es el subgerente mientras el otro 25% restante indicó que es el jefe de departamento. Esto se debe a que anualmente se realiza una evaluación del desempeño, de manera formal en toda la cooperativa y eventualmente de manera informal, los jefes de departamento aplican algunas acciones para monitorear el desempeño de los colaboradores de su área.

34. ¿En qué criterios se basa para realizar la evaluación de desempeño?

Gráfica No. 31

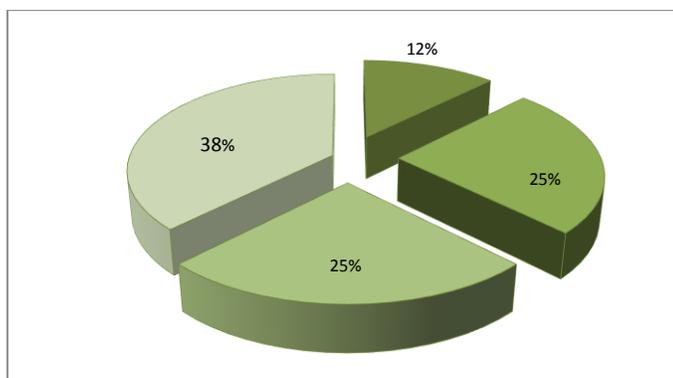


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos, se pudo establecer que la evaluación de desempeño de los colaboradores en la cooperativa se determina por medio de la eficiencia en una 42%, la productividad y los conocimientos con un 25% cada uno, y en un 8% las relaciones interpersonales.

35. ¿Cuáles son los métodos de evaluación del desempeño que se aplican en la cooperativa?

Gráfica No. 32

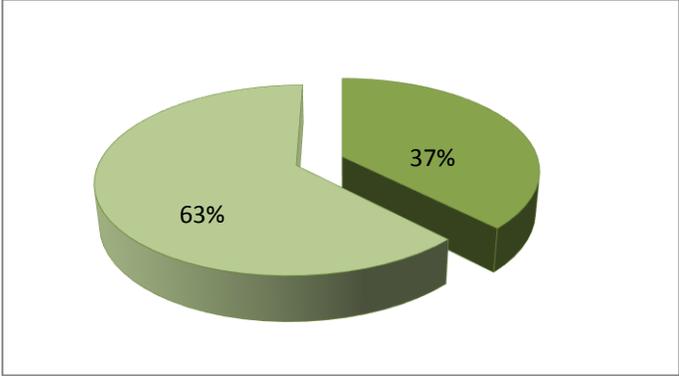


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a los resultados obtenidos, los entrevistados manifestaron que los métodos de evaluación de desempeño que utilizan son: Supervisión constante un 25%, informes un 25%, cuestionarios 12% y el 38% restante lamentablemente no respondió..

36. ¿Se realiza una retroalimentación al colaborador posterior a los resultados de la evaluación del desempeño?

Gráfica No. 33



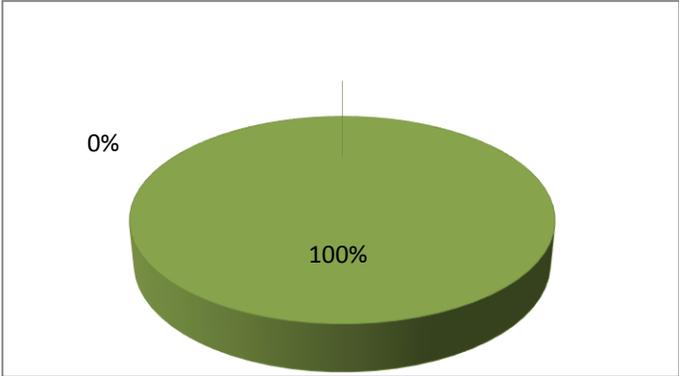
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 63% de entrevistados indicaron no realizar el proceso de la retroalimentación a sus colaboradores posterior a la evaluación del desempeño.

Indicador: Remuneraciones

37. ¿Se pagan salarios mínimos en la cooperativa?

Gráfica No. 34

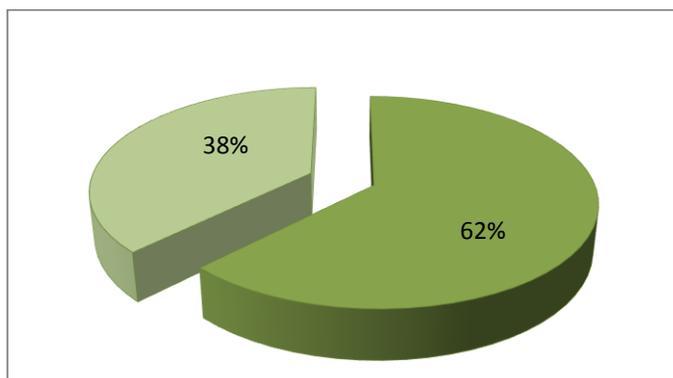


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a la gráfica, el 100% de entrevistados manifestaron que los colaboradores de la cooperativa reciben el salario mínimo.

38. ¿Existen políticas de remuneración en la empresa?

Gráfica No. 35



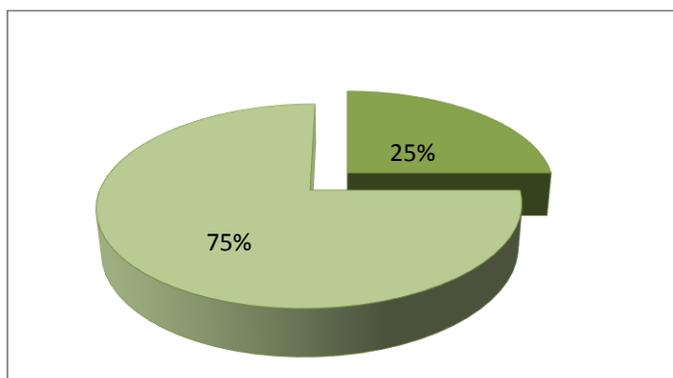
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De los entrevistados el 62% manifestaron que la empresa cuenta con políticas de remuneración, mientras el 38% indicaron que la empresa no cuenta con los mismos.

Sub indicador: Remuneraciones y Prestaciones

39. ¿Actualmente a los empleados se les proporciona prestaciones adicionales a lo que estipula la ley?

Gráfica No. 36

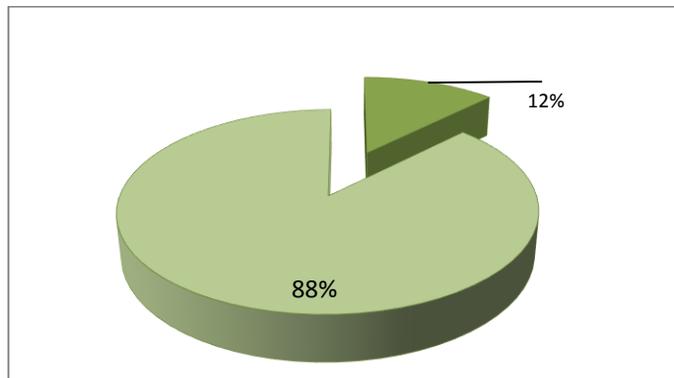


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 75% de entrevistados indicó que la empresa no paga prestaciones adicionales a las que la ley estipula, mientras el otro 25% indicó que si se tiene contemplado dichas prestaciones adicionales.

40. ¿Existe alguna compensación adicional cuando los empleados logran sus metas y objetivos?

Gráfica No. 37

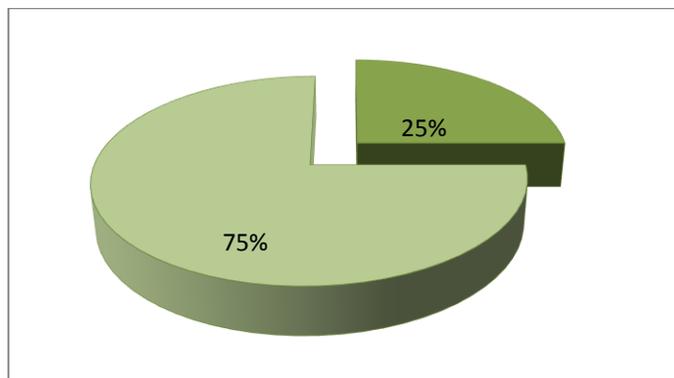


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El estudio concluyó que, el 88% de entrevistados respondieron no recibir ninguna compensación adicional, cuando se alcanzan objetivos o metas institucionales, mientras que el 12% dice lo contrario.

41. ¿Cuando existe necesidad de laborar fuera de horario, existe pago de horas extras por el tiempo invertido?

Gráfica No. 38

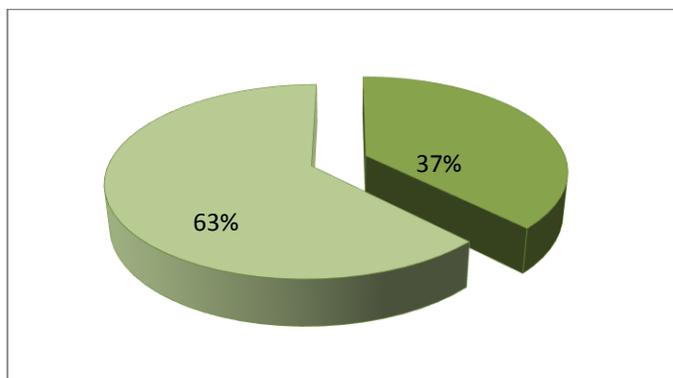


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 75% de jefes de departamento indicaron que la empresa no paga horas extras, por tiempo laborado fuera del horario establecido.

42. ¿Existe un plan de incentivos laborales en la cooperativa?

Gráfica No. 39



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 63% de entrevistados manifestaron que la cooperativa cuenta con un plan de incentivos, mientras el 37% manifestó lo contrario.

43. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Con qué frecuencia se aplican los incentivos laborales?

Tabla No. 4

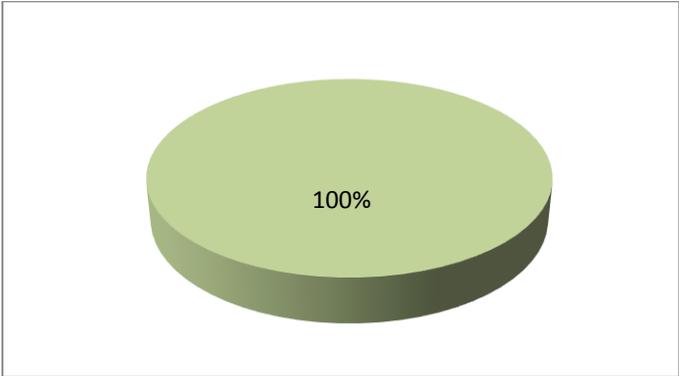
**Aplicación de incentivos laborales**

Opciones	Si		no	
	cantidad	%	cantidad	%
A cada año	3	37%	5	63%
A cada dos años	0	0%	0	0%
A cada tres años	0	0%	0	0%
A cada cuatro años	0	0%	0	0%
A cada cinco años	0	0%	0	0%

Según la tabla anterior el 37% de jefes manifestaron que la cooperativa aplica incentivos laborales a sus colaboradores una vez al año.

44. ¿Cuándo fue el último incremento salarial otorgado a los empleados de la cooperativa?

Gráfica No. 40



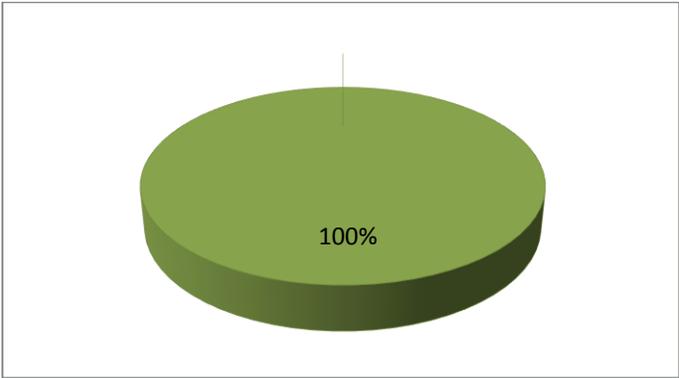
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100 % de entrevistados indicaron que el último incremento salarial que la cooperativa otorgó a sus empleados fue en julio del 2014.

Indicador: Seguridad y Salud

45. ¿La cooperativa ofrece a sus empleados condiciones de trabajo aceptables que garanticen condiciones de salud y bienestar?

Gráfica No. 41

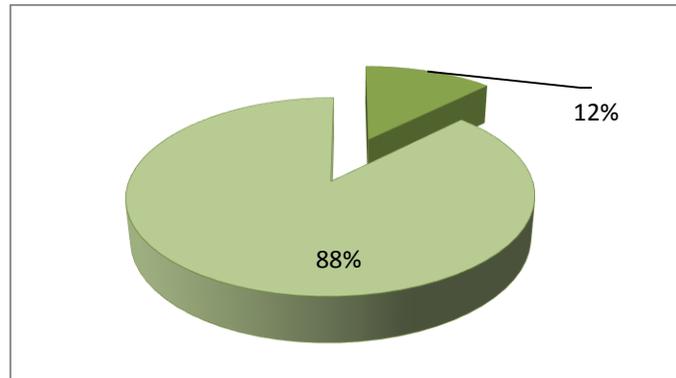


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados, el 100% coincide que la empresa ofrece un ambiente de trabajo seguro para garantizar la salud y bienestar a sus colaboradores.

46. ¿Han existido accidentes laborales en el último año?

Gráfica No. 42

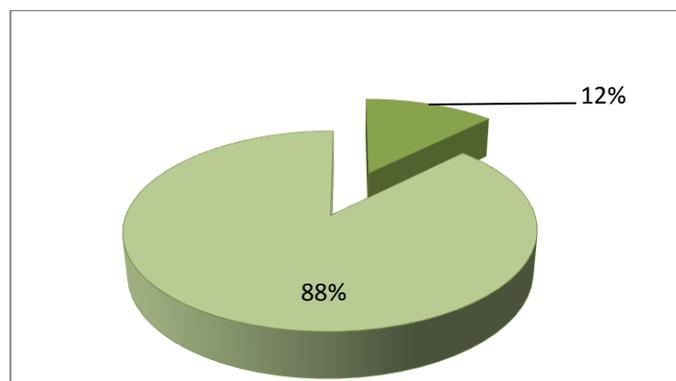


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos el 88% de jefes de departamento indicaron que en el último año el personal no ha sufrido ningún accidente dentro del edificio, mientras el otro 12% manifestó la existencia de accidentes dentro de la empresa.

47. ¿Realizan estadísticas para llevar un registro de los accidentes laborales dentro de la cooperativa?

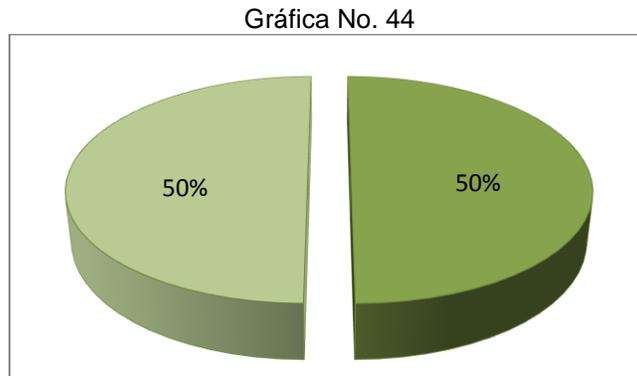
Gráfica No. 43



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos, se determinó que el 88% de entrevistados manifestaron no llevar ningún control de los accidentes laborales, mientras el 12% afirma que existe un control de los mismos.

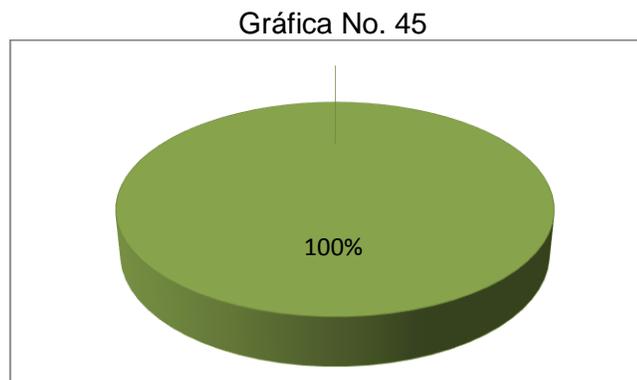
48. ¿Existen planes de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos dentro de la cooperativa para implementar una cultura preventiva en los colaboradores?



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Tal como se observa en los resultados el 50% de los entrevistados indicaron que la empresa carece de planes de prevención de accidentes que le permita implementar en sus colaboradores una cultura preventiva; mientras el otro 50% manifestó que si cuenta con dichos planes.

49. ¿Se revisan frecuentemente planes de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos dentro de la cooperativa como ocupante de un puesto en la cooperativa, para garantizar la salud y comodidad del trabajador?



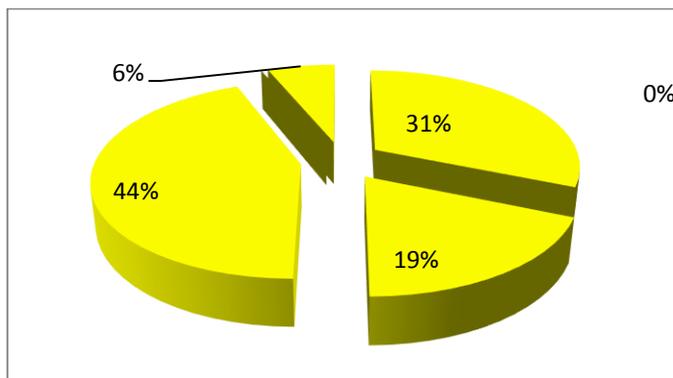
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de entrevistados indicaron que la empresa con el afán de garantizar a sus colaboradores un ambiente de trabajo seguro, constantemente revisa los planes de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos.

#### 4.2. Resultados del cuestionario aplicado a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

Edad y puestos por género de los colaboradores de la cooperativa

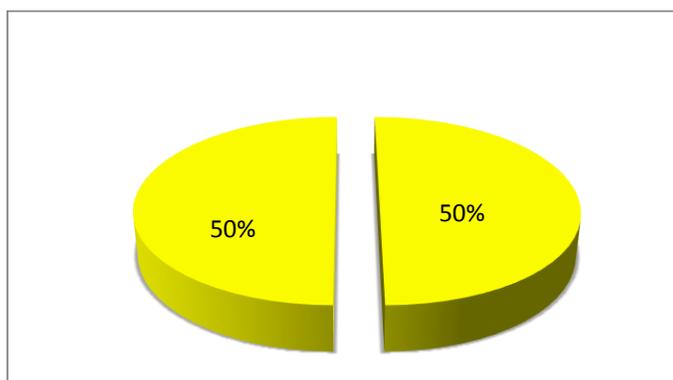
Gráfica No. 46



.Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Se determinó que la edad de la mayoría de colaboradores de la cooperativa oscila entre 31 a 35 años de edad.

Gráfica No. 47

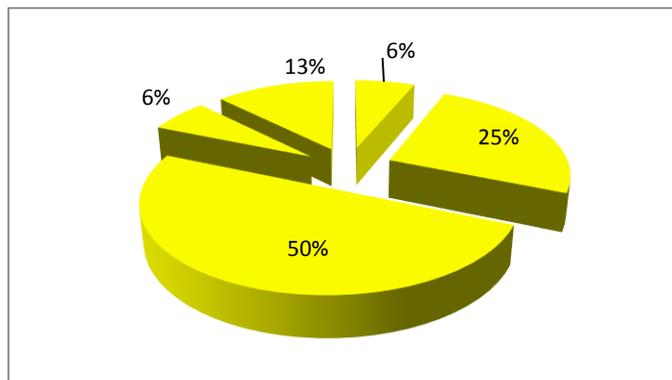


.Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según el estudio realizado los puestos en la cooperativa son ocupados en forma equitativa, es decir un 50% por hombres y otro 50% por mujeres.

## ¿Antigüedad en el puesto?

Gráfica No. 48



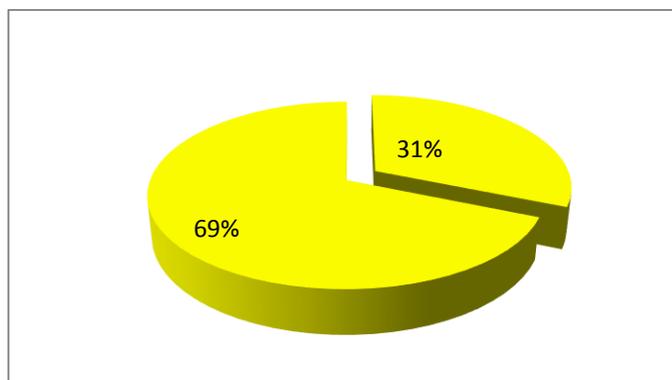
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según el estudio realizado se determinó que el 50% de colaboradores tienen de 4 a 6 años de laborar en la cooperativa, mientras que únicamente un 13% de empleados cuenta con 10 o más años de servicio.

## II. Elemento de Estudio: Gestión de recursos humanos

### 50. ¿Existe un departamento de recursos humanos en la cooperativa?

Gráfica No. 49

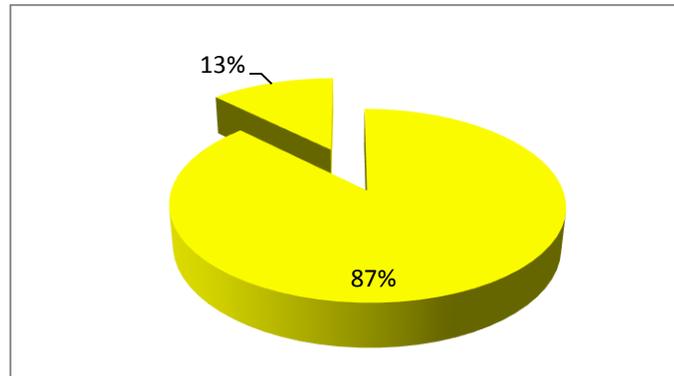


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 69% de entrevistados indicaron que la cooperativa carece de un departamento de recursos humanos encargado de los procesos de gestión de personal, mientras el 31% manifestó lo contrario, debido a que esa función la desarrolla la subgerencia.

51. ¿Conoce la ubicación de su puesto dentro del organigrama de la cooperativa?

Gráfica No. 50



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

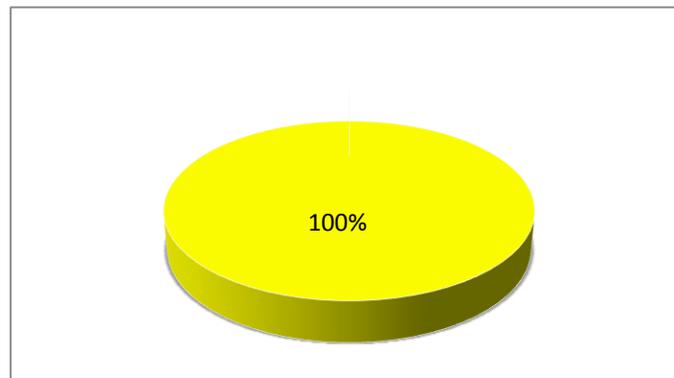
Se determinó que el 87% de colaboradores entrevistados manifestaron conocer la ubicación de su puesto según el organigrama de la institución, sin embargo el 13% restante desconoce la estructura organizacional de la empresa.

Indicador: Dotación de Personal

Sub indicador: Planeación del recurso humano

52. ¿Conoce ampliamente las funciones de su puesto?

Gráfica No. 51

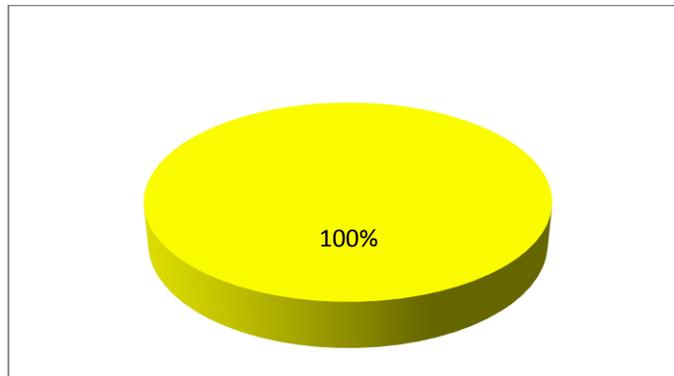


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Tal como se observa en la gráfica el 100% de colaboradores manifestaron conocer las funciones del puesto que desempeñan en la cooperativa. Lo que significa que el conocer sus funciones ayuda a desempeñar su trabajo adecuadamente.

53. ¿Existe un manual de funciones para el puesto que actualmente desempeña?

Gráfica No. 52



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de los entrevistados manifestaron que la cooperativa cuenta con un manual de funciones, que ayuda a los colaboradores a tener claro las funciones que deben desempeñar desde su puesto de trabajo.

54. ¿Cuántos empleados laboran actualmente en su área o departamento?

Tabla No. 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	1	4%
Subgerencia	3	12%
Departamento de Caja	4	17%
Departamento de Créditos	4	17%
Departamento de Cobros	3	13%
Departamento de Contabilidad	3	13%
Departamento de Cómputo *	2	8%
Oficial de Cumplimiento	1	4%
Personal de Servicio	2	8%
Farmacia	1	4%
Total	24	100%

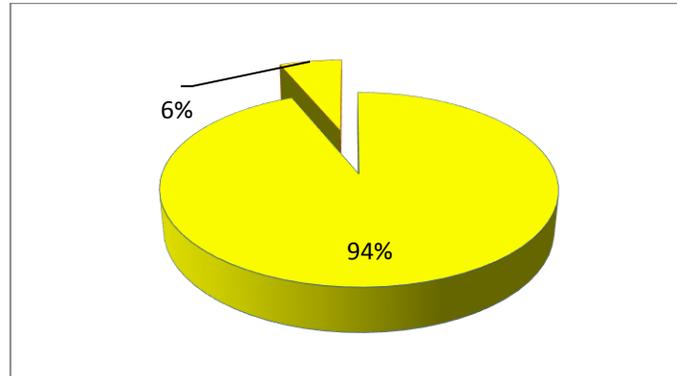
\*El departamento de cómputo esta vacante el puesto de auxiliar

Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Los departamentos con mayor número de empleados son el Departamento de Caja y Créditos, debido a la actividad financiera de la cooperativa.

55. ¿Considera que el área o departamento donde labora existe el personal necesario para las funciones que se desarrollan?

Gráfica No. 53



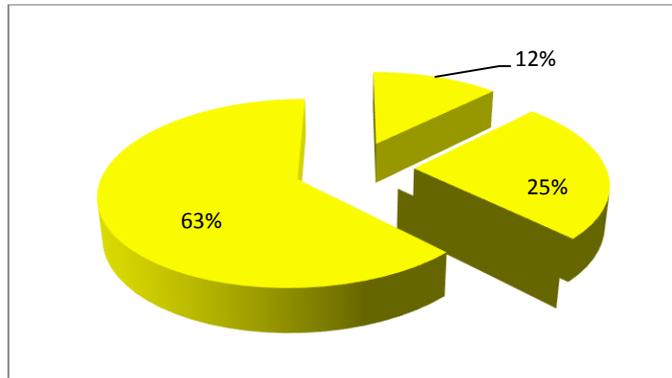
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a los resultados obtenidos el 94% de los entrevistados manifestaron que el personal contratado en su departamento de trabajo es suficiente para no recargar el trabajo al personal existente.

Sub indicador Reclutamiento

56. ¿A través de qué medios se enteró de la vacante de la empresa?

Gráfica No. 54



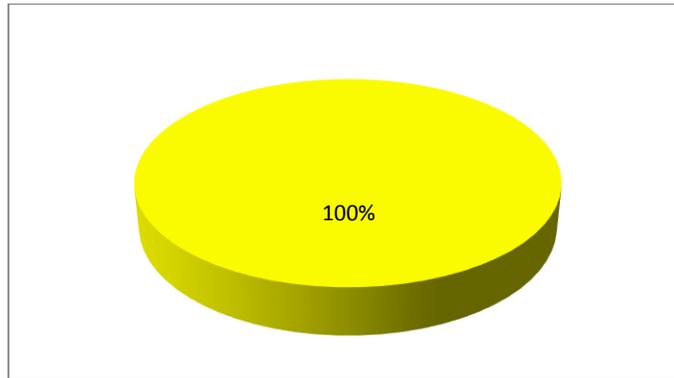
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El medio más utilizado por la cooperativa para el reclutamiento de personal, es la radio local con un 63%; por ser un sistema de comunicación efectivo que llega a muchos aspirantes al cargo.

Sub indicador: Selección

57. ¿Por quién fue seleccionado para el puesto que ocupa en la empresa?

Gráfica No. 55

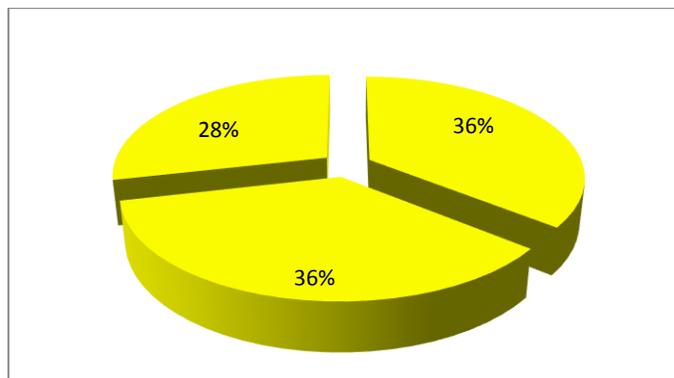


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

En el estudio realizado el 100% de entrevistados manifestaron que el consejo de administración es el responsable de seleccionar al personal en la cooperativa.

58. ¿Antes de ser contratado que tipo de pruebas realizó?

Gráfica No. 56

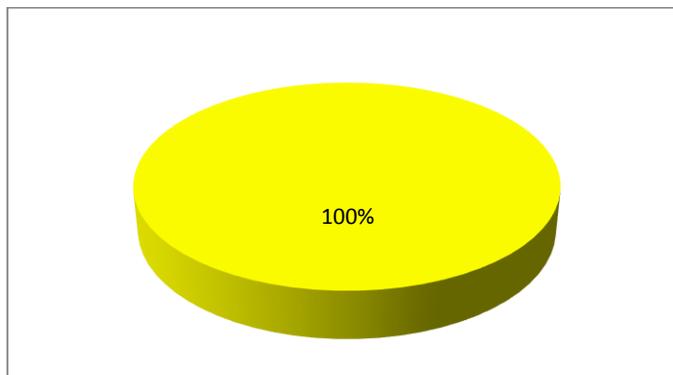


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Los entrevistados manifestaron que antes de ser contratados les aplicaron pruebas psicológicas y de conocimiento con 36% cada una y de aptitud un 28%

59. ¿Quién lo entrevistó antes de ser contratado?

Gráfica No 57

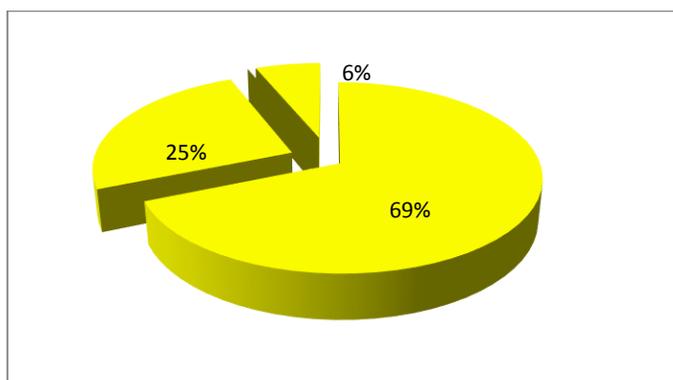


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de colaboradores manifestaron que el encargado de entrevistarlos antes de ser contratados por la cooperativa fue el consejo de administración.

60. ¿Cómo verificaron sus referencias personales?

Gráfica No. 58

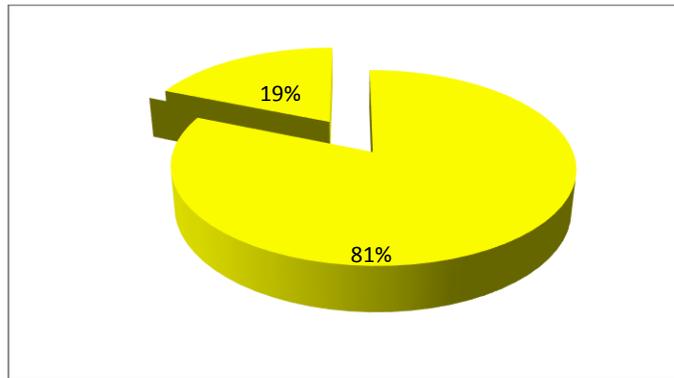


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

La gráfica establece que el 69% de entrevistados indicaron que las referencias personales fueron verificadas mediante una llamada telefónica a quienes los recomendaron y un 25% en las empresas de trabajos anteriores. Mientras el 6% restante desconoce si fueron verificadas sus referencias personales.

61. ¿Por qué medio le informaron a usted que había sido seleccionado para ocupar su actual puesto?

Gráfica No. 59



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según el estudio realizado el 81% de colaboradores fueron notificados al haber sido seleccionados para el puesto, por medio de llamada telefónica, por ser un sistema inmediato y efectivo.

Indicador: Desarrollo de los recursos humanos

Sub indicador: Capacitación

62. ¿Al momento de iniciar a trabajar en la empresa, que tipo de información recibió?

Tabla No. 6

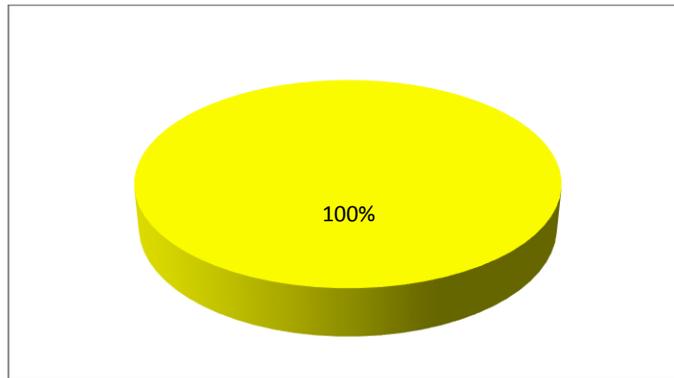
Opciones	Frecuencia				Total
	si	%	No	%	
Misión, visión y objetivos	16	100%	0	0%	16
Funciones del puesto	16	100%	0	0%	16
Reglamento interno	14	88%	2	12%	16

Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Es importante destacar que el 100% de colaboradores al momento de ingresar a la cooperativa fueron informados de la misión, visión y objetivos de la empresa, así como de las funciones del puesto y del reglamento interno un 88% fue informado mientras el otro 12% indicó lo contrario. Sin embargo a través de la implementación del manual de funciones la totalidad de colaboradores conocen sus funciones según el puesto que ocupan.

63. ¿Al iniciar las labores en la empresa, le dieron a conocer las funciones del puesto?

Gráfica No. 60

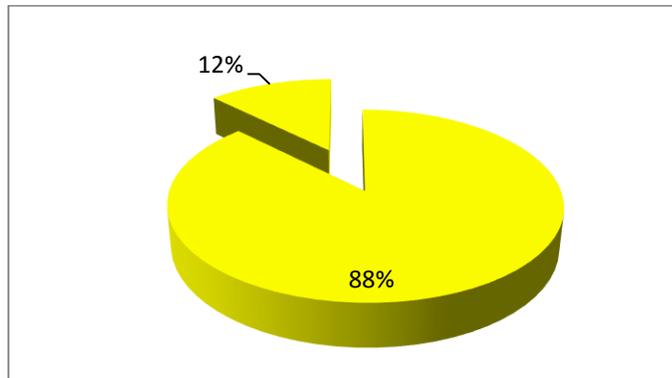


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de entrevistados manifestaron que al iniciar sus labores en la cooperativa fueron informados de las funciones de su puesto. Lo que significa que todos tienen conocimiento de lo que deben hacer desde su área funcional.

64. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?

Gráfica No.61

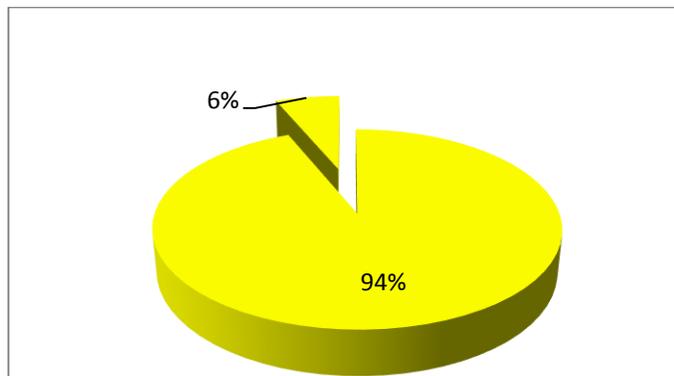


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según la gráfica el 88% de colaboradores indicaron conocer el reglamento interno de trabajo en la cooperativa, sin embargo el 12% restante manifestó no haber sido notificado de dicho reglamento.

65. ¿Ha recibido capacitaciones en la empresa?

Gráfica No. 62

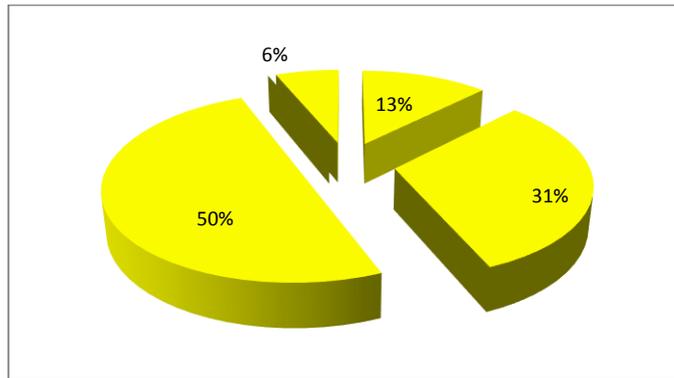


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de colaboradores entrevistados manifestaron haber recibido capacitaciones por parte de la cooperativa, mientras personal de servicio indicaron no haber sido capacitados.

66. ¿Si su respuesta es afirmativa con qué frecuencia recibe usted las capacitaciones?

Gráfica No. 63

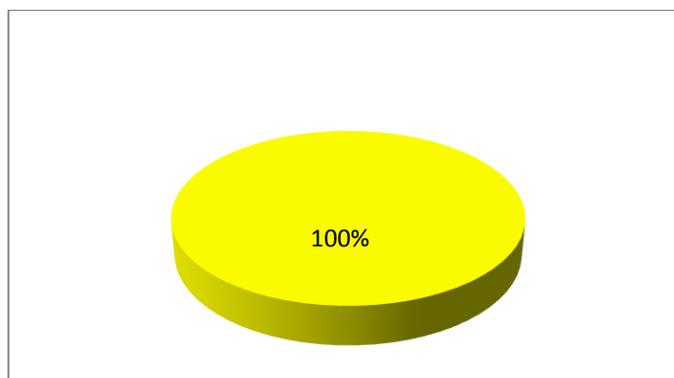


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 50% de entrevistados respondieron haber recibido capacitaciones cada seis meses; mientras el 31% indicó trimestralmente, un 13% cada dos meses y lamentablemente el 6% restante indicó no haber recibido ninguna capacitación.

67. ¿Considera que está capacitado para el puesto que desempeña en la empresa?

Gráfica No. 64

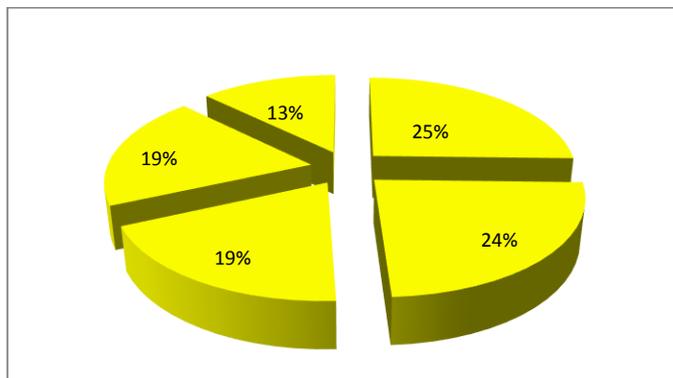


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo al estudio realizado el 100% de colaboradores manifestaron estar capacitados para el puesto que fueron contratados. Lo cual constituye una fortaleza para la empresa pues se evita la constante contracción o rotación de personal.

68. ¿Sobre qué temas lo han capacitado?

Gráfica No. 65

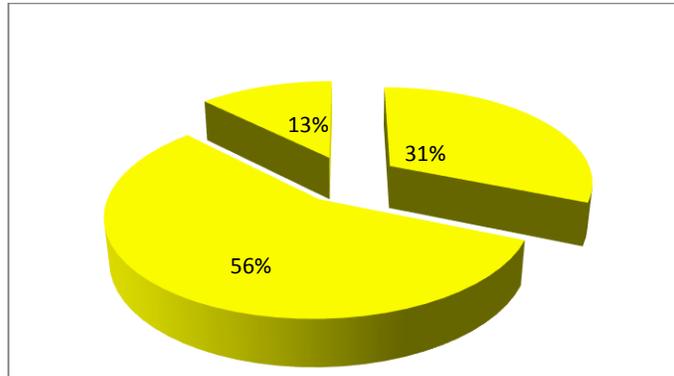


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

La orientación de las capacitaciones es en función de la mejora de las actividades de la cooperativa, de ahí que en el estudio realizado la mayoría de colaboradores respondieron haber recibido capacitaciones sobre la ley de lavado de dinero con un 25%, un 24% sobre temas de servicio al cliente, un 19% sobre trabajo en equipo y liderazgo, y finalmente un 13% sobre relaciones humanas.

69. ¿Cómo califica la capacitaciones que ha recibido?

Gráfica No.66



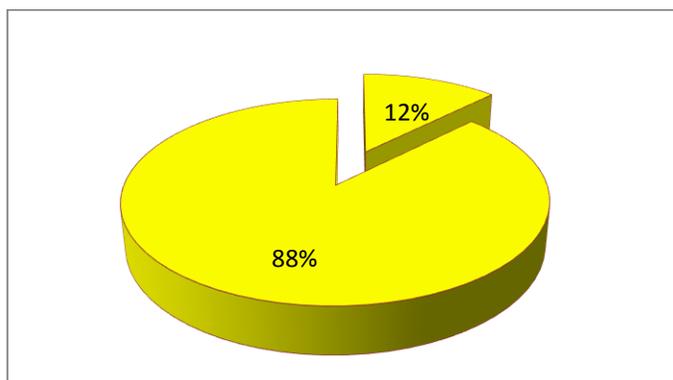
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

En la gráfica se evidencia que el 56% de colaboradores califican las capacitaciones recibidas como muy buenas, mientras un 31% las califican como excelentes y el otro 13% simplemente como buenas.

Sub indicador: Desarrollo de Carrera

70. ¿Alguna vez lo han ascendido de puesto en la cooperativa?

Gráfica No. 67

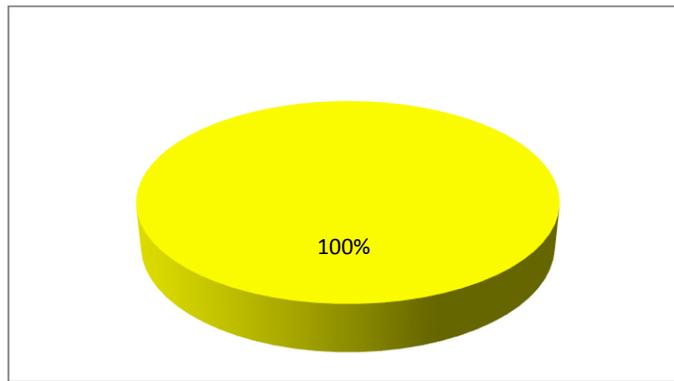


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos el 88% de colaboradores manifestaron nunca haber recibido un ascenso en la cooperativa, mientras un 12% indicó haber sido ascendido, debido a los años laborados y experiencia dentro de la organización.

71. ¿Considera que en la cooperativa existe igualdad de oportunidades para todos los colaboradores?

Gráfica No. 68

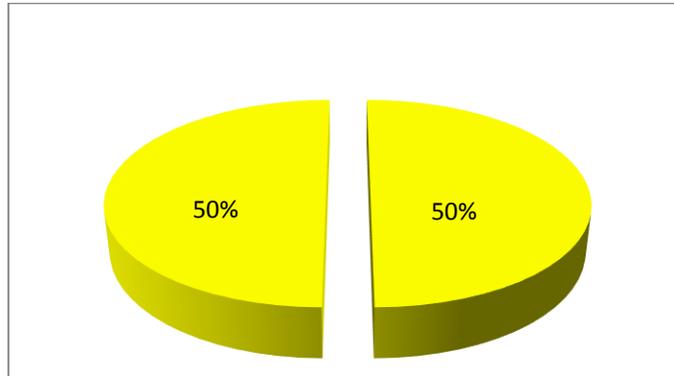


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Realizada la investigación el 100% de personas cuestionadas respondieron que en la cooperativa existe igualdad de oportunidades, pues no se han sentido discriminados.

72. ¿La cooperativa le proporciona horarios que le permitan continuar su preparación académica?

Gráfica No. 69

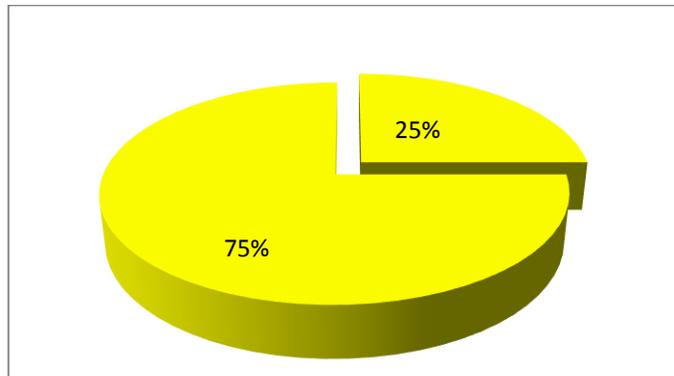


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 50% de encuestados indicaron que la empresa les proporciona el horario necesario para poder continuar preparándose académicamente, mientras el otro 50% dicen lo contrario.

73. ¿Ha continuado preparándose académicamente?

Gráfica No. 70



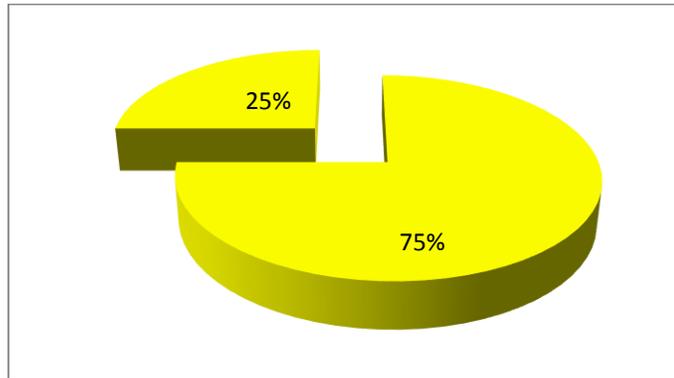
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Los resultados demuestran que el 75% de colaboradores no continuaron estudios universitarios, mientras 25% manifestó que la empresa les ha brindado la oportunidad para prepararse académicamente.

Sub indicador: Evaluación del Desempeño

74. ¿Le han realizado alguna vez evaluación de sus funciones en la empresa?

Gráfica No. 71

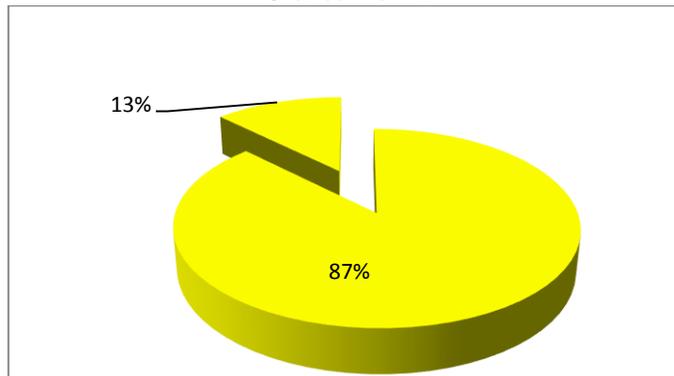


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 75% de encuestados indicaron haber sido evaluados alguna vez, mientras el otro 25% aseguraron lo contrario.

75. ¿Cómo evalúan su desempeño dentro de la cooperativa?

Gráfica No. 72

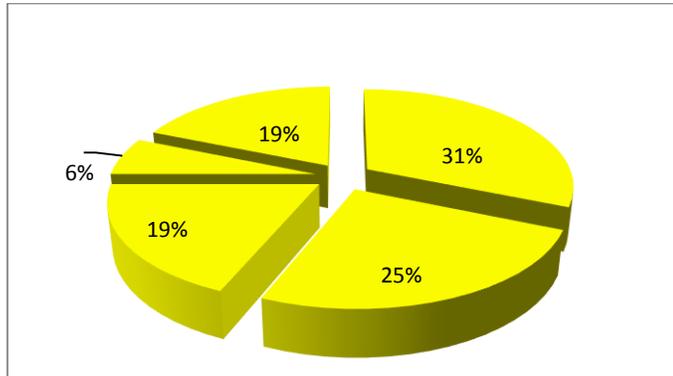


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Los resultados demuestran que el 87% de sujetos entrevistados indicaron que la forma de evaluar el desempeño de los colaboradores en la cooperativa, es por medio de la observación que el jefe inmediato realiza, mientras el otro 13% señaló que es a través de formularios escritos.

76. ¿Con qué frecuencia evalúan su desempeño en la cooperativa?

Gráfica No. 73

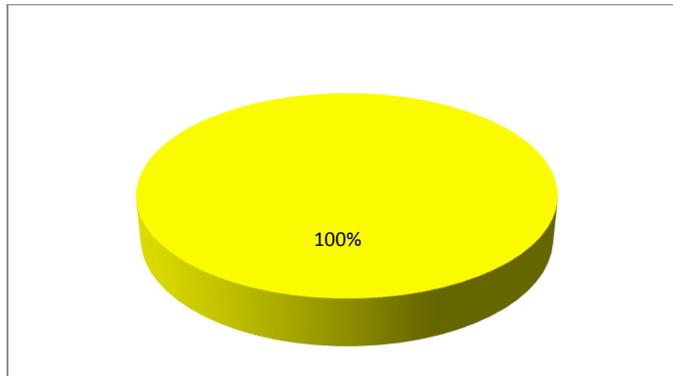


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a los resultados obtenidos la cooperativa evalúa el desempeño de sus colaboradores de acuerdo a las necesidades de cada área o departamento, es decir: un 31% indicó cada dos meses, un 25% cada seis meses, un 19% una vez al año y cada tres meses, y finalmente un 6% semanalmente.

77. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?

Gráfica No. 74

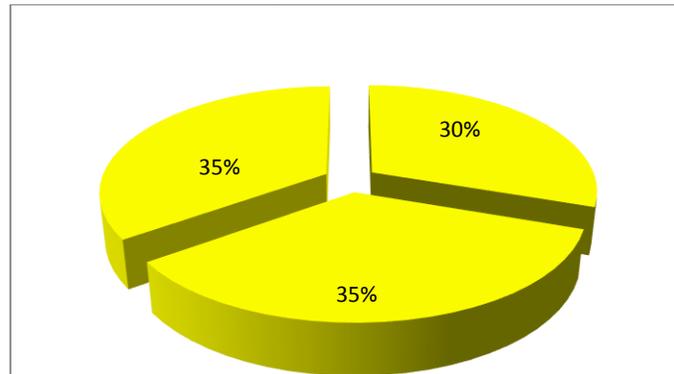


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos el 100% de entrevistados indicaron que la persona responsable de evaluar el desempeño laboral en la cooperativa es el jefe inmediato de cada departamento y/o sección.

78. ¿Qué beneficios cree usted que tiene la cooperativa al evaluar su desempeño?

Gráfica No. 75

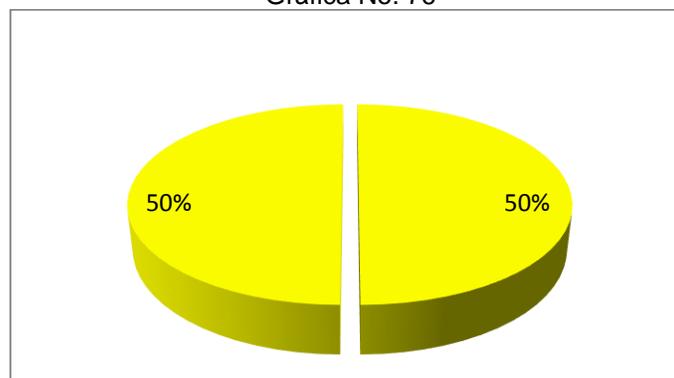


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según el estudio realizado se determinó que los entrevistados manifestaron que los beneficios de evaluar su desempeño están: Mejorar el desempeño de los trabajadores (35%), asegurar el trabajo de forma eficiente (35%) y finalmente alcanzar metas y objetivos de la empresa (30%). Lo que significa que todos los colaboradores conocen lo importante que es evaluar el desempeño laboral en cualquier empresa.

79. ¿Le han dado a conocer los resultados de la evaluación de desempeño?

Gráfica No. 76

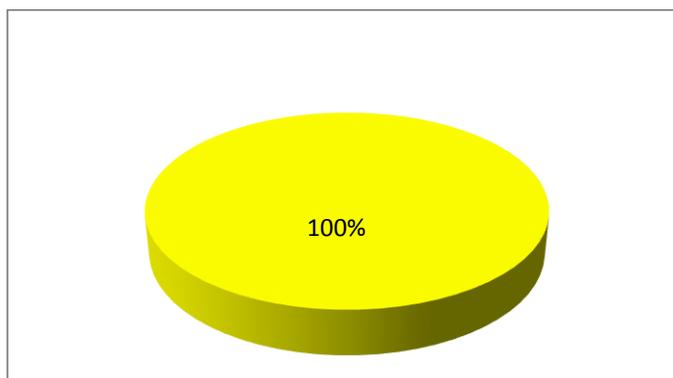


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según la investigación realizada se determinó que al 50% de colaboradores se les brindó información sobre los resultados de la evaluación del desempeño, mientras el restó manifestó lo contrario.

80. ¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño?

Gráfica No. 77

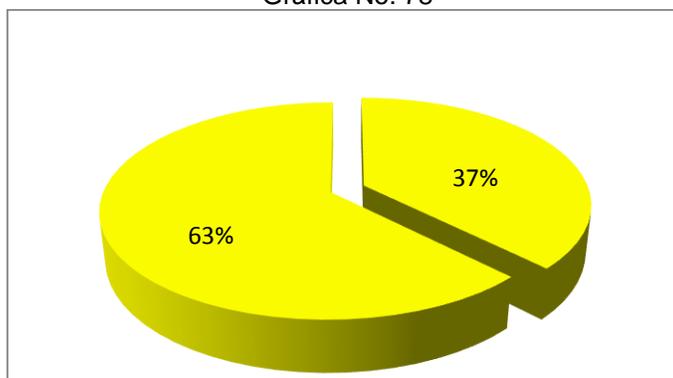


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de colaboradores entrevistados manifestaron estar de acuerdo con la evaluación de desempeño que aplica la cooperativa.

81. ¿Para superar las deficiencias de los resultados de la evaluación del desempeño, ha recibido alguna capacitación o retroalimentación?

Gráfica No. 78



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

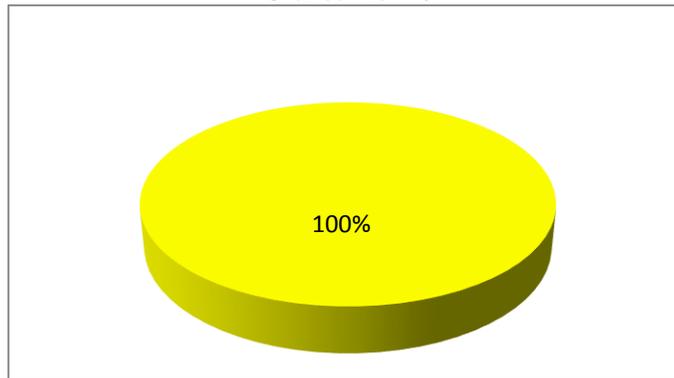
Según los resultados obtenidos el 63% de colaboradores manifestaron nunca haber recibido una capacitación o retroalimentación con el fin de mejorar las deficiencias de la evaluación del desempeño.

Indicador: Remuneración

Sub indicador: Remuneraciones Directas

82. ¿Qué remuneraciones recibe de la cooperativa?

Gráfica No. 79

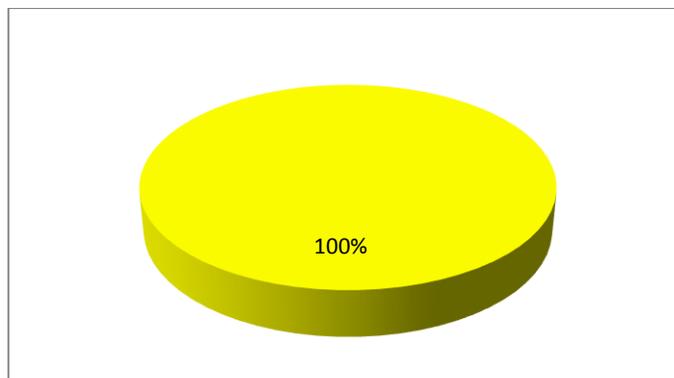


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según la gráfica el 100% de entrevistados señalaron recibir únicamente el salario mensual.

83. ¿En qué rango se encuentra su salario?

Gráfica No. 80



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según los resultados obtenidos el 100% de encuestados indicaron que su salario se encuentra en el rango de Q.2,001.00 a Q.4,000.00 quetzales mensuales.

Sub indicador: Prestaciones

84. ¿Cuáles son las prestaciones laborales de ley que recibe en la cooperativa?

Tabla No.7

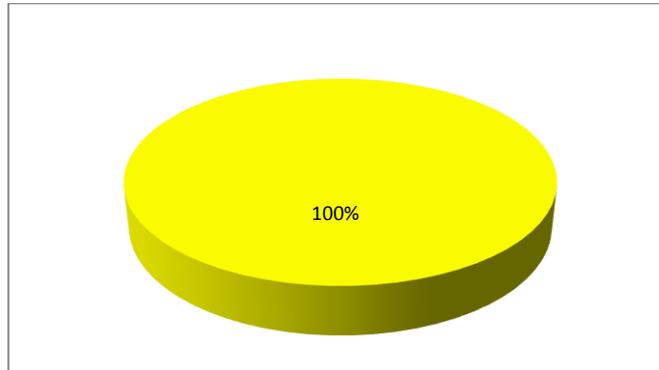
Descripcion	SI		NO	
	cantidad	%	cantidad	%
Bono 14	16	100%	0	0%
Aguinaldo	16	100%	0	0%
Vacaciones	16	100%	0	0%
IGSS	16	100%	0	0%
IRTRA	0	0%	16	100%
Días de feriado	16	100%	0	0%
Montepío	0	0%	16	100%
Permisos con goce de salario	16	100%	0	100%
Ventajas económicas	0	0%	16	100%
Pago de horas extras	0	0%	16	100%
Bonificación incentivo	0	0%	16	100%

Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

La tabla anterior indica que el 100% de entrevistados reciben las prestaciones laborales siguientes: bono 14, aguinaldo, vacaciones, IGSS. Así como días de feriado y permisos con goce de salario.

85. ¿Cada cuanto tiempo proporcionan incrementos salariales?

Gráfica No. 81

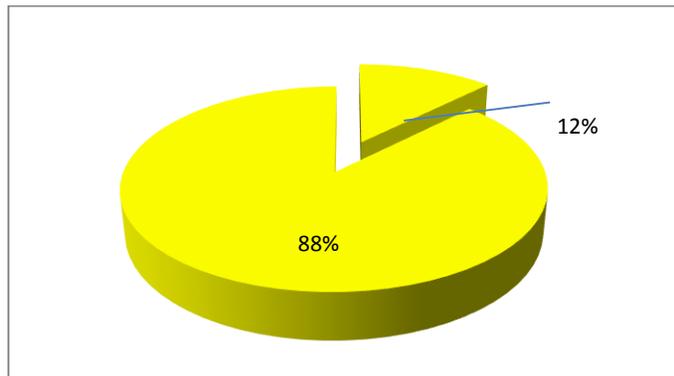


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

El 100% de entrevistados manifestaron recibir un aumento de sueldo una vez al año. El último incremento salarial percibido fue en el mes de julio del 2014.

86. ¿Qué tan satisfecho está usted con el salario que recibe?

Gráfica No. 82



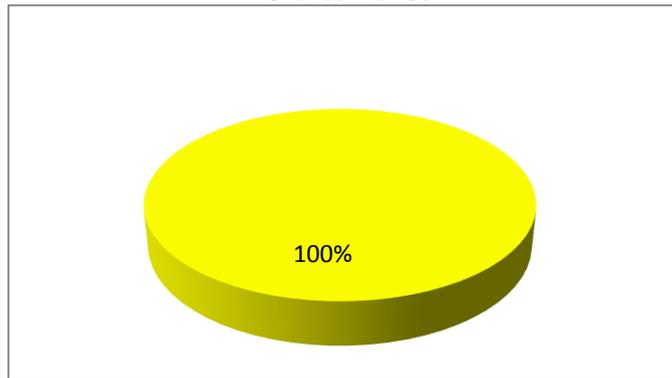
Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Según el estudio realizado el 88% de colaboradores manifestaron estar satisfechos con el salario que reciben en la cooperativa.

Sub indicador: Seguridad y salud

87. ¿Considera que la cooperativa ofrece a sus empleados condiciones de trabajo aceptables que garanticen su seguridad y salud?

Gráfica No. 83

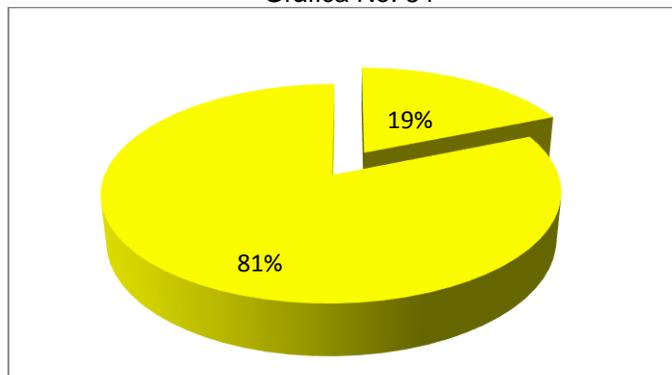


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

En base a la boleta de opinión se concluyó que el 100% de entrevistados indicaron que la empresa ofrece a sus colaboradores condiciones de trabajo aceptables para garantizar la salud y seguridad de su personal.

88. ¿Ha tenido algún tipo de accidente en el trabajo?

Gráfica No. 84

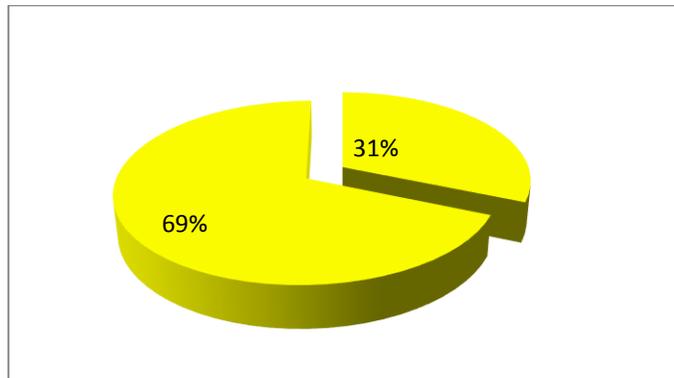


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Con los resultados obtenidos, el 81% de colaboradores manifestaron no haber sufrido accidentes en su lugar de trabajo.

89. ¿Cuenta la cooperativa con un plan de seguridad y salud?

Gráfica No. 85

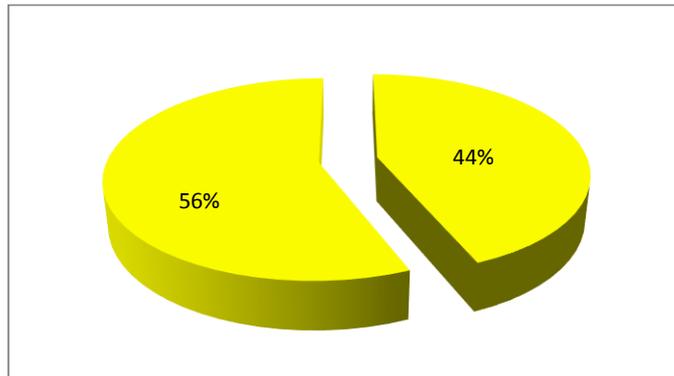


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

La gráfica refleja que el 69% del personal cuestionado indicó que la empresa no cuenta con planes de seguridad y salud, mientras el 31% dice lo contrario.

90. ¿La cooperativa lleva algún control sobre los accidentes que sufren los trabajadores?

Gráfica No. 86

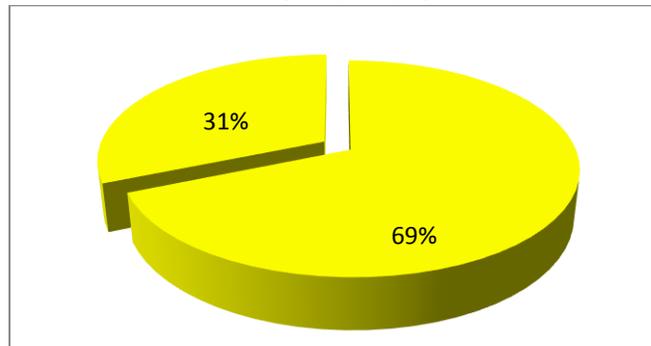


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el 56% de entrevistados manifestó que la empresa carece de un registro y control de accidentes que sufren sus trabajadores.

91. ¿La cooperativa tiene algún plan de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos?

Gráfica No. 87

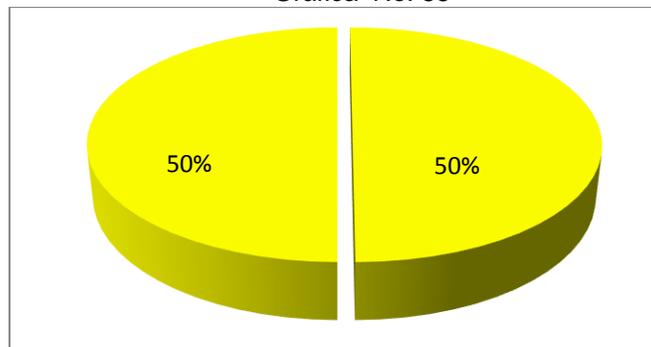


Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

En base a los resultados obtenidos se determinó que el 69% de encuestados respondió que la cooperativa cuenta con un plan de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos, esto con el fin de garantizar a sus trabajadores un ambiente de trabajo seguro y saludable; mientras el otro 31% indicó lo contrario.

92. ¿Se revisa con frecuencia la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas para garantizarle como empleado, un lugar de trabajo adecuado?

Gráfica No. 88



Fuente Trabajo de campo Noviembre/2014

Los resultados demuestran que el 50% de colaboradores respondieron que la empresa constantemente revisa la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas para garantizar al empleado, un lugar de trabajo adecuado.

## V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el propósito de ampliar la información recopilada en la presente investigación a continuación se presenta el análisis y discusión de resultados del trabajo de campo realizado, utilizando como instrumento de investigación dos cuestionarios tipo encuesta dirigidos uno al área administrativa y otro a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L., en la cual se pudo observar algunas deficiencias en la gestión de recursos humanos.

Según Alles (2012), la gestión de recursos humanos se enfoca en las competencias laborales del individuo y en las competencias conductuales que comprende el modelo gerencial. La comprensión y ejecución adecuada de la gestión de recursos humanos, representa el logro de objetivos y metas de la institución. De ahí que, un alto porcentaje de encuestados del área administrativa la consideran como un proceso administrativo encargado del recurso humano. Mientras un 25% lo entienden como un conjunto de actividades tendientes a la dirección y control de una empresa y un 13% no respondió.

Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados.

En la investigación realizada se pudo establecer que la gestión de recursos humanos en la empresa objeto de estudio presenta algunas deficiencias, se carece de un departamento de recursos humanos encargado de desarrollar las funciones de la gestión de recursos humanos, siendo el subgerente el encargado y asignado para ejecutarlas. Al momento de entrevistar al personal administrativo manifestaron que

las etapas de la gestión de recursos humanos que aplica la empresa con mayor intensidad son: reclutamiento con un 22%, capacitación 19%, y selección 17%.

En cuanto a dotación de personal Mondy (2010), indica que es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. En este aspecto el 62% de personal administrativo de la cooperativa indicó que en los diferentes departamentos de la cooperativa se cuenta con el personal adecuado, lo cual coincide con lo señalado por los colaboradores quienes indicaron que el personal contratado es suficiente para no incrementar el trabajo al personal actual.

Según Wetther y Davis (2014), la planeación estratégica del capital humano, es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. De ahí que al preguntar al personal del área administrativa si la cooperativa planifica el recurso humano, el 88% de ellos respondió desconocer sobre este proceso. En consecuencia al no planificar las necesidades en materia de recursos humanos, una empresa como la cooperativa, no podrá desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes existentes con base en una filosofía proactiva.

Así mismo, Mondy (2010), al referirse al análisis de puestos señala que es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo.

Según el estudio realizado el 62% del personal administrativo manifestó que la cooperativa cuenta con una definición de puestos, con el fin de que los colaboradores cumplan con las cualidades mínimas para desempeñar su puesto de trabajo. De tal manera que el 100% de colaboradores manifestaron conocer las

funciones de su puesto, debido a la recién implementación del manual de funciones de la empresa.

Por otra parte Chiavenato (2011), considera que el reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización. Bajo este contexto el 87% del personal administrativo entrevistado manifestó que la cooperativa realiza el proceso de reclutamiento de personal, con el fin de identificar a los candidatos más capaces para ocupar los puestos vacantes y que la fuente de reclutamiento para dar a conocer una vacante es a través de la publicidad radial. Por su parte los colaboradores entrevistados indicaron que ellos se enteraron de la vacante a través de los siguientes medios: la radio un 63%, por un trabajador de la cooperativa un 25% y el otro 12% a través de un amigo. Lo anterior refleja la aplicación de técnicas y procedimientos utilizados en la cooperativa para atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Así mismo Chiavenato (2011), considera que la selección es el proceso que utiliza una organización para escoger entre una lista de candidatos, a las personas que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

En este sentido es importante mencionar que existe una variedad de métodos de selección de personal, sin embargo cada empresa decide cual utilizar según sus necesidades. De este modo cabe decir que el 100% de personal administrativo entrevistado respondió que la cooperativa tiene definido su proceso de selección de personal, con el fin de garantizar a la cooperativa la contratación de personal calificado. Así mismo la totalidad de colaboradores indicaron que la persona responsable de seleccionar al personal en la cooperativa es el Consejo de Administración, mediante entrevistas, pruebas de conocimiento, psicológicas y de aptitud; además las referencias personales fueron verificadas en su mayoría mediante una llamada telefónica a quienes lo recomendaron. De ahí que la

Cooperativa elige a sus colaboradores, no solo por su formación académica sino por sus habilidades y destrezas; así mismo considera a la selección de personal un proceso de suma importancia pues por medio de ella se elige entre varios candidatos, tanto internos como externos, al más indicado para ocupar un puesto dentro de la organización.

La capacitación para Aguilar (2010), indica que consiste en planear actividades con los trabajadores, basadas en necesidades específicas de la institución, las cuales se orientan al cambio de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, con el propósito de proporcionar un mejor aporte en el puesto asignado. Según el estudio realizado el 100% de colaboradores entrevistados manifestaron que al iniciar a trabajar en la empresa fueron informados de la misión, visión y objetivos de la empresa, así como las funciones del puesto y reglamento interno. Además se determinó que las capacitaciones son recibidas en su mayoría cada seis meses, y que los temas desarrollados se refieren a: ley de lavado de dinero 25%, servicio al cliente 24%, trabajo en equipo 19%, liderazgo 19% y relaciones humanas 13%. Es importante señalar que las capacitaciones permiten que el empleado reafirme el sentido de pertenencia, desarrolle competencias, tenga mayor productividad y por ende, logre un ascenso como resultado de la promoción institucional.

Según información proporcionada por el personal del área administrativa las necesidades de capacitación son identificadas mediante un “diagnóstico de necesidades de capacitación” y que una de las razones por las cuales la cooperativa capacita a su personal es para mejorar el servicio al cliente. Sin embargo es preciso señalar que una debilidad presentada en este proceso, por la cooperativa, es la poca evaluación y seguimiento mediante retroalimentación que debe proporcionarse para asegurar que las áreas que presentan dificultades, las superen.

De acuerdo a Werther y Davis (2014), indica que la carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida profesional. De ahí que el desarrollo de carrera es decisivo en la gestión de

recursos humanos, pues es un estímulo elemental para mejorar el desempeño laboral y obtener mejores resultados en el medio donde se desenvuelve.

Después de realizada la investigación se determinó que el 62% de entrevistados del área administrativa consideran que existe desarrollo de carrera mientras un 25% indicaron lo contrario y un 13% no supo responder; sin embargo al preguntarles que método utiliza la cooperativa para promover el desarrollo de carrera el 72% no respondió. Al consultar a los colaboradores sobre ésta función el 88% indicó no haber recibido un ascenso en la empresa, pero en cuanto a igualdad de oportunidad, la totalidad de colaboradores respondieron que en la empresa persiste esta situación. Cabe mencionar que de acuerdo a los resultados de la investigación, la cooperativa no cuenta con programas de desarrollo de carrera; sin embargo es necesario resaltar la importancia de proporcionar a los empleados las herramientas necesarias que le permitan desarrollarse eficientemente, para que la empresa cuente con personal capacitado y experto en las áreas donde se desempeña.

Para Werther y Davis (2014), la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. A través del trabajo de campo se determinó que la cooperativa evalúa el desempeño de los colaboradores por lo menos una vez al año y que los criterios de su aplicación se basan en la eficiencia, la productividad y conocimiento. Ahora bien en relación al método de evaluación de desempeño utilizado, el 38% del personal administrativo no supo responder y quienes lo hicieron describieron las herramientas que se aplican y no los métodos. Además el encargado del proceso de evaluación es en su mayoría el subgerente de la cooperativa y el jefe de cada área. Cabe mencionar que los colaboradores indicaron que los beneficios de dicha evaluación radica en la mejora del desempeño y asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente. Únicamente el 50% de colaboradores señaló que son informados de los resultados obtenidos.

Para garantizar una evaluación eficiente del desempeño de los colaboradores es necesario determinar un método que se adapte a los requerimientos de la empresa y que proporcione información eficaz para la toma de decisiones.

Las prestaciones según Mondy (2010), son todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Es decir, el empleado no recibe el dinero, pero obtiene el beneficio de cobertura del seguro de salud. Como regla general, los empleados reciben prestaciones por el hecho de pertenecer a la organización. En el estudio realizado se pudo establecer que de acuerdo a las respuestas del personal administrativo la empresa paga a sus colaboradores el salario mínimo, prestaciones de ley, no existe pago de horas extras; el último incremento salarial otorgado por la cooperativa a sus colaboradores fue en el mes de julio 2014. Por otro lado los colaboradores respondieron en su mayoría que el salario mensual se encuentra en un rango de Q.2,000.00 a Q.4,000.00 quetzales mensuales, y que las prestaciones que reciben son bono 14, aguinaldo, vacaciones. Así mismo indicaron que reciben los beneficios del IGSS, días de feriado, permisos con goce de salario y un incremento salarial una vez al año; y según los resultados obtenidos el 88% de colaboradores están satisfechos con el salario que reciben.

Seguidamente Mondy (2010), dice que la seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes de trabajo, mientras que salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales.

De ahí que al entrevistar al personal administrativo el 100% indicó que la empresa ofrece a sus colaboradores un ambiente de trabajo seguro para garantizar su salud y bienestar, situación que se comprueba pues según el estudio realizado en el último año el personal no ha sufrido de accidentes en el trabajo. Por su parte los colaboradores al ser interrogados sobre seguridad y salud, indicaron en su totalidad, que la empresa ofrece condiciones de trabajo aceptables, pero que se carece de planes de salud y seguridad así como la falta de registro y control de accidentes del personal.

## VI CONCLUSIONES

- El estudio reveló que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L., carece de una unidad que se encargue de las actividades de Gestión de Recursos Humanos, debido a que no se ha dado la importancia para implementarla, siendo la Subgerente la comisionada de ejecutar algunas funciones de manera empírica.
- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca R.L.”, existen algunas deficiencias en dotación de personal y desarrollo de los recursos humanos, debido a la escasa o nula aplicación de programas dirigidos a potencializar este recurso, dentro de la organización.
- La dotación de personal en el estudio realizado refleja inestabilidad en cuanto a planeación de recursos humanos, ya que no planifica sus necesidades de personal y tampoco lo incluye en la planificación anual, además la cooperativa, carece de un análisis y descripción de puestos, pues únicamente existe manual de funciones. Posee un proceso definido de reclutamiento y selección de personal, sin embargo el responsable de la contratación es el Consejo de Administración.
- Las capacitaciones en la cooperativa se desarrollan, regularmente, en forma semestral, orientadas a mejorar el servicio al cliente, preparar al colaborador para un puesto nuevo o proporcionar información del puesto; sin embargo no se da seguimiento ni la retroalimentación correspondiente.
- Se carece de programas de desarrollo de carrera; lo cual es necesario para proporcionar a los empleados las herramientas necesarias que le permitan desarrollarse eficientemente.

- La cooperativa evalúa el desempeño de los colaboradores por lo menos una vez al año, con criterios que se basan en la eficiencia, la productividad y conocimiento. Sin embargo esta fase presenta debilidades ya que no se brinda la retroalimentación necesaria ni se manejan planes de mejora.
- La mayoría de colaboradores consideran que existen políticas de remuneración, cuentan con prestaciones establecidas en ley, y no existe pago por horas extras, la empresa no otorga incentivos laborales a sus colaboradores, y el último incremento de salario fue en julio de 2014.
- La cooperativa ofrece a sus colaboradores una infraestructura adecuada, de reciente construcción, con ambiente laboral seguro que garantiza la salud y bienestar de los empleados; sin embargo en algunos departamentos se carece de una cultura preventiva.

## VII RECOMENDACIONES

- De acuerdo a la investigación realizada se sugiere la implementación de la Guía de Gestión de Recursos Humanos, la cual ayudará a la correcta ejecución de cada una de las etapas que integran este proceso así como al buen funcionamiento y desarrollo de la institución.
- Para atraer candidatos idóneos a la cooperativa es necesario establecer un proceso formal de reclutamiento, que garantice desde la recepción de expedientes hasta la entrevista preliminar, acciones que contribuyan a la identificación de individuos que posean las características requeridas en el perfil del puesto.
- Para fortalecer el desarrollo de los recursos humanos, se sugiere dar seguimiento a las capacitaciones a través de medios de control y retroalimentación que garanticen la eficiencia del proceso. De tal forma que la inducción que se brinde a los empleados a cerca de la institución y el puesto de trabajo le permitan conocer su ubicación y su rol dentro de la institución, implementando el programa de inducción que forma parte de la Guía de Gestión de Recursos Humanos.
- En cuanto a evaluación del desempeño se recomienda aplicar un sistema formal, seleccionando el método que más convenga a la institución y beneficie al colaborador.
- Diseñar un programa de incentivos laborales que motiven y ayuden a mejorar la productividad del colaborador a través de acciones como; seguro de vida, pago de horas extras, y bonos – incentivos.

## VIII BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2010). **Capacitación y desarrollo de personal**. 4ª (Ed). México. Editorial Limusa.
- Alay, P. (2010). **La administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Campus “San Roque González de San Cruz, S. J.” de Huehuetenango.
- Alonzo, A. (2009). **Quién regula y supervisa las cooperativas en Guatemala**. Disponible en: <http://www.gruposeisa.com/sistema/informacion/coopera/>. Consultado el 23 de mayo de 2014.
- Alles, M. (2010). **Construyendo talento**. (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica S.A.
- Carrasco L. (2012). **Gestión de Recursos Humanos**. Disponible en: [fjtovar@cps.ucm.es](mailto:fjtovar@cps.ucm.es)
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos** “El capital humano de las organizaciones” (8a. ed.). México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3ª. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). **La Administración de Recursos Humanos** “El capital humano de las organizaciones” (9a. ed.). México: McGRAW-HILL
- Gutiérrez, P. (2012). **“Gestión del Talento Humano de la Cooperativa Guayacán”** (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Gonzales, S. y Ventura, B. (2010). **Recursos Humanos** (4ª. ed.). Paraninto, España.

Jofre (2010) **PEYMES y Gestión de Recursos Humanos**. Disponible en: [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/pymes\\_rrhh.htm#Autor](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/pymes_rrhh.htm#Autor). Consultado el 20 de mayo de 2014.

López, S. (2012). **Gestión de Recursos en los Establecimientos privado del nivel Primario en la Cabecera de Totonicapán**. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango.

Marcier (2012). **La creciente importancia de gestión de recursos humanos** (en red)  
disponible:[http://novella.mhhe.com/sites/dl/free/8448156544/514987/cap\\_muestra](http://novella.mhhe.com/sites/dl/free/8448156544/514987/cap_muestra). Consultada el 21 de mayo de 2014.

Mondy, W.(2011). **Administración de Recursos Humanos** (11a. ed.). México, PRENTICE.HALL.INC.

Nolasco, L. (2012). **Gestión Empresarial en el Hospital Diocesano de Jacaltenango, Huehuetenango**. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Campus “San Roque González de San Cruz, S. J.” de Huehuetenango.

Pérez, H. (2013). **Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos de una Cooperativa de El Progreso. Guatemala**. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Puchol, L. (2007). **Dirección y gestión de Recursos Humanos** (7ª. ed.), España. Ediciones Díaz de Santos

Recinos (2008). **Monografía del departamento de Huehuetenango**. Versión digital. Guatemala. Ministerio de Educación Pública.

Robbins, S. y Coutler, M. (2009). **Administración: Un Empresario Competitivo**. (2ª. ed.) México: Pearson educación.

Robbins, S. y Coutler, M. (2010). **Administración**. (11a. ed.) México: Pearson educación.

Sandoval, L. (2012). **Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la Empresa Minera entre mares de Guatemala, S. S.** (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Sánchez (2012). **La Gestión Integrada de Recursos Humanos**. Disponible en:[http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/GESTION\\_POR\\_COMPETENCIAS](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS). Consultado el 23 de mayo de 2014.

Werther, W. & Davis, K. (2014). **Administración de Recursos Humanos** “Gestión del capital humano” (7a. ed.). México, DF McGRAW-HILL.

# ANEXOS



Tesis: Gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L

Cuestionario dirigido a Gerente, Subgerente y Jefes de Departamento de la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L.

Objetivo: Recopilar información sobre el proceso de recursos humanos que se realiza en la Cooperativa.

**Indicaciones:** responda de manera objetiva a las preguntas que a continuación se le formulan, marcando con una “X” la opción que considere conveniente según su opinión.

Lugar de la entrevista \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Puesto que ocupa en la cooperativa \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en la cooperativa \_\_\_\_\_  
Área o Departamento que dirige \_\_\_\_\_

1. ¿Qué conoce sobre la gestión de recursos humanos?

\_\_\_\_\_

2. Existe un departamento de recursos humanos en la cooperativa?

Sí  No

3. ¿En la cooperativa quién es el responsable de los procesos de recursos humanos?

- a) Consejo de Administración
- b) Gerente
- c) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

4. Cuáles de las siguientes etapas de la gestión de recursos humanos aplica la cooperativa?

- a) \_\_\_\_\_ Planeación del recurso humano
- b) \_\_\_\_\_ Reclutamiento
- c) \_\_\_\_\_ Selección
- d) \_\_\_\_\_ Capacitación
- e) \_\_\_\_\_ Planeación de carrera
- f) \_\_\_\_\_ Evaluación de desempeño
- g) \_\_\_\_\_ Remuneración
- h) \_\_\_\_\_ Prestaciones laborales
- i) \_\_\_\_\_ Seguridad y Salud

Indicador: Dotación de personal

5. ¿Considera que en el área o departamento que usted dirige, se cuenta con el número adecuado de personas en los lugares apropiados y en los momentos oportunos?

Sí  No

Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente su área o departamento?

---

7. ¿Qué estrategias utiliza anualmente la cooperativa para planear el recurso humano?

---

8. ¿Existe en el área o departamento que usted dirige análisis de cada uno de los puestos existentes actualmente?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta en su área o departamento con un Manual de Descripción de Puestos?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

10. ¿Existe una definición de puestos para establecer las cualidades mínimas que debe poseer una persona para desempeñar el puesto de trabajo en su área o departamento?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

11. ¿Se evalúan las capacidades actuales y las necesidades futuras de recurso humano en su área o departamento?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

Sub indicador: Reclutamiento

12. Cuando existe una vacante en su área o departamento, realiza el proceso de reclutamiento para localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué fuente utiliza para anunciar una vacante en su área o departamento?

a) Internas \_\_\_\_\_ b) Externas

14. ¿Qué medios utiliza la cooperativa para dar a conocer las vacantes existentes?

- a) Volantes
- b) Emails
- c) Radio
- d) Televisión
- e) Agencias de empleo
- f) Página web
- g) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles son los documentos que se acompañan a la solicitud de empleo de un candidato?

	Si	No
a) Currículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Cartas de recomendación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Certificación médica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Otros		

Especifique \_\_\_\_\_

Sub Indicador: Selección

16. ¿Qué mecanismos utiliza la cooperativa para verificar la validez y confiabilidad de la información presentada por el candidato?

a) Llamadas telefónicas	<input type="checkbox"/>
b) Visitas personales	<input type="checkbox"/>
c) Ninguna	<input type="checkbox"/>
d) Otras	<input type="checkbox"/>

Especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Existe en la cooperativa un proceso definido para la selección y contratación de personal?

Sí  No

Especifique \_\_\_\_\_

18. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección utiliza la cooperativa?

a) Formas de solicitud/formulario de solicitud	<input type="checkbox"/>
b) Pruebas escritas	<input type="checkbox"/>
c) Pruebas de simulación de desempeño	<input type="checkbox"/>
e) Entrevistas	<input type="checkbox"/>
f) Investigación de antecedentes	<input type="checkbox"/>
g) Exámenes físicos	<input type="checkbox"/>

Indicador: Desarrollo del Recurso Humano

Sub indicador: Capacitación

19. ¿Qué actividades realiza la cooperativa con los nuevos colaboradores al iniciar la relación laboral?

- a) Inducción escrita
- b) Inducción verbal
- c) Capacitación para el puesto de trabajo
- d) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

20. ¿Quién es el encargado de presentar al nuevo colaborador con los compañeros de trabajo e instalaciones de la cooperativa?

\_\_\_\_\_

21 ¿Quién es la persona responsable de dar a conocer las funciones del puesto al nuevo colaborador?

- a) Consejo de Admón.
- b) Gerente
- c) Compañero de Trabajo
- d) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

22. ¿Se verifican las necesidades de capacitación de los colaboradores de su área o departamento?

- a) \_\_\_\_\_ Siempre
- b) \_\_\_\_\_ Frecuentemente
- c) \_\_\_\_\_ Ocasionalmente
- d) \_\_\_\_\_ Nunca

23. ¿A través de qué medios identifican las necesidades de capacitación de los colaboradores de su área o departamento?

- a) Diagnóstico de necesidades
- b) Evaluación de desempeño
- c) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

24. ¿Se capacitan constantemente a los colaboradores de su área o departamento?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

25.. ¿Con qué regularidad se capacita al personal de su área o departamento?

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| a) Cada mes        | <input type="checkbox"/> |
| b) Bimensual       | <input type="checkbox"/> |
| c) Trimestralmente | <input type="checkbox"/> |
| d) Semestralmente  | <input type="checkbox"/> |
| e) Anualmente      | <input type="checkbox"/> |

Otros

Especifique \_\_\_\_\_

26. ¿Qué métodos de capacitación se utilizan en la cooperativa?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) En el trabajo                             | <input type="checkbox"/> |
| b) Rotación de puestos                       | <input type="checkbox"/> |
| c) Monitoreo y entrenamiento                 | <input type="checkbox"/> |
| d) Ejercicios de experiencia                 | <input type="checkbox"/> |
| e) Manuales/cuadernos de trabajo             | <input type="checkbox"/> |
| f) Conferencias                              | <input type="checkbox"/> |
| g) CD/ DVD/ Cintas de video, cintas de audio | <input type="checkbox"/> |
| h) Videoconferencias/teleconferencia         | <input type="checkbox"/> |
| i) Aprendizaje en línea                      | <input type="checkbox"/> |

27. ¿Por qué razón capacita a sus colaboradores? Marque únicamente 2 opciones

- |          |  |
|----------|--|
| a) _____ | Para proporcionar información acerca del puesto                            |
| b) _____ | Para facilitar la adaptación cuando existen cambios de maquinaria o equipo |
| c) _____ | Para cambios de procedimientos administrativos o de producción             |
| d) _____ | Para preparar a un colaborador para un nuevo puesto                        |
| e) _____ | Para mejorar el servicio al cliente  |

Sub indicador: Desarrollo de Carrera

28. ¿Existe desarrollo de carrera en la empresa?

Sí  No

¿Cómo? \_\_\_\_\_

29. ¿Existe igualdad de oportunidades para todos los trabajadores de la cooperativa?

Sí  No

¿Cómo? \_\_\_\_\_

30. ¿ Que herramientas utiliza la cooperativa para impulsar el desarrollo de carrera en sus colaboradores?

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

31. ¿Qué métodos utiliza la cooperativa para promover el desarrollo de carrera?

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

Sub indicador: Evaluación del desempeño

32.. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a los colaboradores de su área o departamento?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

33. ¿Quién es el responsable de realiza las evaluaciones del desempeño en su área o departamento?

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| a) Consejo de Admón.          | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerente o Subgerente       | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefe del Departamento      | <input type="checkbox"/> |
| d) Comité de Evaluación       | <input type="checkbox"/> |
| e) Colaborador/Autoevaluación | <input type="checkbox"/> |
| f) Clientes                   | <input type="checkbox"/> |
| g) Subalternos                | <input type="checkbox"/> |
| h) Compañeros de trabajo      | <input type="checkbox"/> |
| Otros                         | <input type="checkbox"/> |

Especifique \_\_\_\_\_

34. ¿En qué criterios se basa para realizar la evaluación de desempeño?

- a) Conocimientos
- b) Productividad
- c) Eficiencia
- d) Relaciones
- e) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

35. ¿Cuáles son los métodos de evaluación del desempeño que se aplican en la cooperativa?

---

36. ¿Se realiza una retroalimentación al colaborador posterior a los resultados de la evaluación del desempeño?

Sí  No

Porqué? \_\_\_\_\_

Indicador: Remuneraciones

37. ¿Se pagan salarios mínimos en la cooperativa?

Sí  No

38. ¿Existen políticas de remuneración en la empresa?

Sí  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Sub indicador: Prestaciones y compensaciones

39. ¿Actualmente a los empleados se les proporciona prestaciones adicionales a lo que estipula la ley?

Sí  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

40. ¿Existe alguna compensación adicional cuando los empleados logran sus metas y objetivos?

Sí  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

41. ¿Cuándo existe necesidad de laborar fuera de horario, existe pago de horas extras por tiempo invertido?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

42. ¿Existe un plan de incentivos laborales en la cooperativa?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

43. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Con qué frecuencia se aplican los incentivos laborales?

- a) Anual \_\_\_\_\_
- b) Cada 2 años \_\_\_\_\_
- c) Cada 3 años \_\_\_\_\_
- d) Cada 4 años \_\_\_\_\_
- e) Cada 5 años \_\_\_\_\_

44. ¿Cuándo fue el último incremento salarial otorgado a los empleados en la cooperativa?

\_\_\_\_\_

Indicador: Seguridad y Salud

45. ¿La cooperativa ofrece a sus empleados condiciones de trabajo aceptables que garanticen su salud y bienestar?

Sí  No

¿Cuales? \_\_\_\_\_

46. Han existido accidentes laborales en el último año?

Sí  No

¿Cuales? \_\_\_\_\_

47. ¿Realiza estadísticas para llevar un registro de los accidentes laborales dentro de la cooperativa?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

48. ¿Existen planes de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos dentro de la cooperativa para implementar una cultura preventiva en los colaboradores?

Sí  No

¿Por qué ? \_\_\_\_\_

49. ¿Se revisan frecuentemente la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la cooperativa, para garantizar la salud y comodidad del trabajador”

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_



Tesis: Gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.

L

Cuestionario dirigido a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

Objetivo: Recopilar información sobre el proceso de recursos humanos que se realiza en la Cooperativa.

**Indicaciones:** responda de manera objetiva las preguntas que a continuación se le formulan, marcando con una “X” la opción que considere conveniente según su opinión.

Lugar de la entrevista \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa en la cooperativa \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la cooperativa \_\_\_\_\_

I. INFORMACION GENERAL

1. Edades en años:

De 18 a 25

De 26 a 30

De 31 a 35

De 36 a 40

De 41 o más

a) Género M  F

b) Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

2. ¿Antigüedad en el puesto?

a) Menos de 1 año

b) De 1 a 3 años

c) De 4 a 6 años

d) De 7 a 10 años

e) Mayores de 10 años

II. Elemento de estudio: Gestión de recursos humanos

3. ¿Existe un departamento de recursos humanos en la cooperativa?

Sí  No

4. ¿Conoce la ubicación de su puesto dentro del organigrama de la cooperativa?

Sí  No

Indicador: Dotación de personal

5. ¿Conoce ampliamente las funciones de su puesto?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Existe un manual de funciones para el puesto que actualmente desempeña?

Sí  No

7. ¿Cuántos empleados laboran actualmente en su área o departamento?

\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que el área o departamento donde labora existe el personal necesario para las funciones que desarrollan?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿A través de qué medios de comunicación se enteró de la vacante de la empresa?

- a) \_\_\_\_\_ Por medio de un amigo
- b) \_\_\_\_\_ A través de un trabajador de la empresa
- c) \_\_\_\_\_ Por medio de volantes
- d) \_\_\_\_\_ A través de correo electrónico
- e) \_\_\_\_\_ Radio
- f) \_\_\_\_\_ Otros

Especifique \_\_\_\_\_

Sub indicador: Reclutamiento

10. ¿Por quién fue seleccionado para el puesto que ocupa en la empresa?

- a) Consejo de Administración
- b) Gerente
- c) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

11. ¿Antes de ser contratado que tipo de pruebas realizó?

- a) \_\_\_\_\_ Psicológicas
- b) \_\_\_\_\_ De conocimiento
- c) \_\_\_\_\_ De aptitud
- d) \_\_\_\_\_ Exámenes médicos
- e) \_\_\_\_\_ Otro

Especifique \_\_\_\_\_

12. ¿Quién lo entrevistó antes de ser contratado?

- a) Consejo de Administración
- b) Gerente
- c) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo verificaron sus referencias personales?

- a) \_\_\_\_\_ Llamada telefónica a quienes lo recomendaron
- b) \_\_\_\_\_ Visitaron su familia
- c) \_\_\_\_\_ Llamaron a sus trabajos anteriores
- d) \_\_\_\_\_ Visitaron a sus vecinos
- e) \_\_\_\_\_ No se verificaron
- f) \_\_\_\_\_ Desconoce

14. ¿Porque medio le informaron a usted que había sido seleccionado para ocupar su actual puesto?

- a) Llamada telefónica
- b) Correo electrónico
- c) Telegrama
- d) Otro

Especifique \_\_\_\_\_

Indicador: Desarrollo de los recursos humanos

Sub indicador: Capacitación

15. ¿Al momento de iniciar a trabajar en la empresa, que tipo de información recibió?

Inducción al puesto	Si	No	Inducción a la cooperativa	Si	No
a) Presentación con los compañeros de trabajo			a) Antecedentes de la cooperativa		
b) Funciones del puesto			b) Misión, visión y objetivos		
c) Reglamento interno			c) Organigrama		
			d) Visita a las instalaciones		

16. ¿Al iniciar las labores en la empresa, le dieron a conocer las funciones del puesto?

Sí  No

17. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo

Sí  No

18. ¿Ha recibido capacitaciones en la empresa?

Sí  No

19. ¿Si su respuesta es afirmativa con qué frecuencia recibe usted las capacitaciones?

- a) \_\_\_ Mensual
- b) \_\_\_ Bimensual
- c) \_\_\_ Trimestral
- d) \_\_\_ Semestral
- e) \_\_\_ Anual
- f) \_\_\_ Otro

Especifique \_\_\_\_\_

20. ¿Considera que está capacitado para el puesto que desempeña en la empresa?

Sí  No

21. ¿Sobre qué temas lo han capacitado?

22. ¿Cómo califica las capacitaciones que ha recibido?

- a) Excelentes
- b) Muy buenas
- c) Buenas
- d) Malas

Sub indicador: Desarrollo de carrera

23. ¿Alguna vez lo han ascendido de puesto en la cooperativa?

Sí  No

24. ¿Considera que en la cooperativa existe igualdad de oportunidades para todos los colaboradores?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

25. ¿La cooperativa le proporciona horarios que le permitan continuar su preparación académica?

Sí  No

26. Ha continuado preparándose académicamente?

Sí  No

Sub indicador: Evaluación del Desempeño

27. ¿Le han realizado alguna vez evaluación de sus funciones en la empresa?

Sí  No

28. ¿Cómo evalúan su desempeño?

- a) Por observación de su jefe
- b) En formularios escritos
- c) Nunca lo evalúan

29. ¿Con qué frecuencia evalúan su desempeño en la cooperativa?

- a) Cada dos meses
- b) Cada seis meses
- c) Una vez al año
- d) Otros

Indique \_\_\_\_\_

30. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?

- a)  Jefe inmediato
- b)  Supervisor de departamento
- c)  Coordinador de Recursos Humanos
- d)  Otros, especifique \_\_\_\_\_

31. ¿Qué beneficios cree usted que tiene la cooperativa al evaluar su desempeño?

- a)  Alcanzar sus metas y objetivos
- b)  Mejorar el desempeño de los trabajadores
- c)  Asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente
- d)  Otros

Especifique \_\_\_\_\_

32. ¿Le han dado a conocer los resultados de la evaluación de desempeño?

Sí  No

33. ¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño?

Sí  No

Porque \_\_\_\_\_

34. ¿Para superar las deficiencias de los resultados de la evaluación del desempeño, ha recibido alguna capacitación o retroalimentación?

Sí  No

Indicador: Remuneración

Sub indicador: Remuneraciones directas

35. ¿Qué remuneraciones recibe en la cooperativa?

- a) \_\_\_\_\_ Salario mínimo
- b) \_\_\_\_\_ Salario base
- c) \_\_\_\_\_ Salario quincenal
- d) \_\_\_\_\_ Salario mensual
- e) \_\_\_\_\_ Salario por hora
- f) \_\_\_\_\_ Otro

Especifique \_\_\_\_\_

36. ¿En qué rango se encuentra su salario?

- a) \_\_\_\_\_ Menos de Q.2,000.00
- b) \_\_\_\_\_ De Q.2,001.00 a Q.4,000.00
- c) \_\_\_\_\_ De Q.4,001.00 a Q.6,000.00
- d) \_\_\_\_\_ De Q.6,001.00 a Q.8,000.00
- e) \_\_\_\_\_ De Q.8,001.00 a Q.10,000.00
- f) \_\_\_\_\_ De Q.10,001.00 en adelante

Sub indicador: Prestaciones

37. ¿Cuáles son las prestaciones laborales de ley que recibe en la cooperativa?

- a) \_\_\_\_\_ Bonificación incentivo
- b) \_\_\_\_\_ Bono 14
- c) \_\_\_\_\_ Aguinaldo
- d) \_\_\_\_\_ Vacaciones
- e) \_\_\_\_\_ IGSS
- f) \_\_\_\_\_ IRTRA
- g) \_\_\_\_\_ Días de feriado
- h) \_\_\_\_\_ Montepío
- i) \_\_\_\_\_ Ventajas económicas
- j) \_\_\_\_\_ Permisos con goce de salario
- k) \_\_\_\_\_ Pago de horas extras

38. ¿Cada cuánto tiempo proporcionan incrementos salariales en la cooperativa?

- a) Una vez al año \_\_\_\_\_
- b) Una vez cada 2 años \_\_\_\_\_
- c) Una vez cada 5 años \_\_\_\_\_

39. ¿Qué tan satisfecha esta usted con el salario que recibe?

- a) \_\_\_\_\_ Completamente satisfecho
- b) \_\_\_\_\_ Satisfecho
- c) \_\_\_\_\_ Insatisfecho
- d) \_\_\_\_\_ Completamente insatisfecha

Sub indicador: Seguridad y salud

40. ¿Considera que la cooperativa ofrece a sus empleados condiciones de trabajo aceptables que garanticen su seguridad y salud?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

41. ¿Ha tenido algún tipo de accidentes en el trabajo?

Sí  No

42. ¿Cuenta la cooperativa con algún plan de seguridad y salud?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

43. ¿La cooperativa lleva algún control sobre los accidentes que sufren los trabajadores?

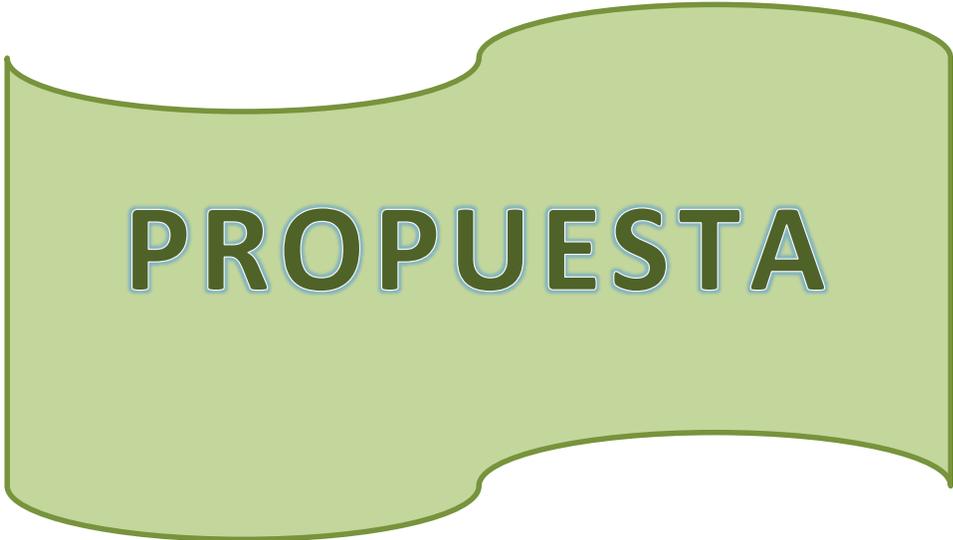
Sí  No

44. ¿La cooperativa tiene algún plan de prevención de accidentes, incendios, robos y sismos?

Sí  No

45. ¿Se revisa con frecuencia la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas para garantizarle como empleado, un lugar de trabajo adecuado?

Sí  No



**PROPUESTA**

# Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

## Gestión de RRHH



**GUIA PARA FORTALECER  
LA GESTION  
DE  
RECURSOS HUMANOS**

## Contenido

Presentación

Justificación

Objetivos

Desarrollo de propuesta: Gestión de recursos humanos

I. Planeación de los recursos humanos

II. Reclutamiento

III. Selección

IV. Inducción

V. Capacitación

VI. Evaluación del Desempeño

## **PRESENTACIÓN**

Se entiende que una cooperativa, a diferencia de la empresa mercantil, es un espacio de crecimiento personal de socios, directivos y empleados.

Las cooperativas en la actualidad, ante la fuerte competitividad, buscan optimizar sus resultados e incorporar recursos humanos que estén permanentemente cualificados, para ello es necesario introducir estrategias de gestión que permitan la formación e integración de colaboradores competentes que respondan a las demandas de los clientes, y se adapten a los nuevos cambios que exige el mercado.

Esta propuesta o guía de gestión de recursos humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R.L., esta conformada por estrategias, técnicas y herramientas que pueden incorporarse para facilitar la administración del recurso humano, así también se presentan modelos o formatos que pueden ser utilizados e implementados para fortalecer las diferentes etapas que conlleva esta gestión.

## JUSTIFICACION

La gestión de recursos humanos en las cooperativas conlleva el establecimiento de diferentes procesos y programas que se formulan de acuerdo a las necesidades de la organización.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L., como resultado de esta investigación, se encontraron algunas deficiencias como: la falta de una planeación del recurso humanos que determine las necesidades actuales y futuras de colaboradores para ocupar los puestos, inexistencia de programa de inducción dirigido al nuevo colaborador, ausencia de criterios en los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitaciones sin considerar las necesidades del personal y un proceso de evaluación del desempeño de colaboradores de forma empírica y poco funcional.

Tomando en consideración tales limitantes se propone una guía que facilite la implementación de herramientas que aporten técnicas para una adecuada administración del recurso humano a fin de que el mismo alcance los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Facilitar una Guía de Gestión de Recursos Humanos que responda a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L..

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diseñar estrategias de acción en la etapa de planeación en la cooperativa para contar con un inventario de recursos humanos adecuado a las expectativas de la institución y exigencias del departamento.
- ✓ Proponer técnicas, métodos y procedimientos para reclutar y seleccionar empleados calificados en el momento oportuno y en el puesto de trabajo adecuado.
- ✓ Formular un programa de inducción que brinde información básica sobre los antecedentes de la institución y funciones específicas a desempeñar en su puesto de trabajo.
- ✓ Proporcionar un programa de capacitación que facilite la adaptación de los colaboradores, para el ejercicio eficiente de sus funciones fortaleciendo así el conocimiento teórico-práctico para el desempeño de las actividades en la cooperativa.
- ✓ Sugerir métodos de evaluación para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores necesario para la buena toma de decisiones.

## I. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este proceso permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca”, R. L., analizar sistemáticamente si la institución cuenta con los colaboradores necesarios para efectuar las diversas actividades en el momento oportuno.

Los métodos que pueden utilizar la institución para efectuar esta planificación son:

1.1 Inventario de habilidades: Este es un sistema computarizado para dar seguimiento a los colaboradores y conocer más afondo sus experiencias, educación y habilidades especiales. El principal propósito de este método es identificar los candidatos que se pueden considerar para transferirlos o promoverlos, al igual identifica al personal que requiere entrenamiento o cursos de desarrollo. A continuación se presenta un formato de inventario de habilidades.

## Formato 1

### Formato de inventario de habilidades

Datos del colaborador	Edad	Sexo	Estado civil
Calificación	Educación	Esperiencia en el trabajo	
Calificaciones especiales	En que grupos profesionales participa		Méritos que ha obtenido
Sueldo actual	Historial laboral		
Destrezas del colaborados			
Carácterísticas especiales del colaborador			
Fecha en que se llenó el inventario			
Nombre del departamento			
Nombre del encargado			

Fuente: Elaboración propia

Observación: Este formulario se tiene que realizar en computadora haciendo uso del programa excel o word, el llenado es en base a los datos que se enuncian en cada casilla, se propone que se actualice la información en un lapso no mayor seis meses.

1.2 Sistema de información del recurso humano: Permitirá que los ejecutores del mismo combine en este sistema toda la información de la organización respecto a los empleados y sus posiciones con el fin de tener un panorama global de los aspectos importantes de los colaboradores. Como llenar el formato del sistema de información del recurso humano:

- En el apartado datos de ingreso se debe anotar cada aspecto requerido, estos datos deben ser actuales y concisos para facilitar su comprensión.
- En el apartado datos de salida se debe anotar en cada contenido descrito los resultados analizados del apartado de datos de ingreso.
- En la sección de informe general se debe realizar una síntesis global de las dos secciones anteriores, con el fin de llegar a una conclusión rápida y precisa.

## Formato 2

### Formato de sistema de información del recurso humano

Datos de ingreso	Datos de salida
<p>Desarrollo de las funciones (describa en qué manera realiza el colaborador las actividades del puesto que ocupa)</p> <p>Informe de la evaluación del desempeño (detalle los resultados emitidos por la apreciación del desenvolvimiento del colaborador)</p> <p>Logros que obtuvo el colaborador en las últimas capacitaciones (escriba los méritos y reconocimientos que ha recibido el trabajador en los cursos que ha recibido)</p>	<p><b>Habilidades apreciadas</b></p>
<p>Monto total de salarios devengados (detalle el salario que recibe el colaborador y adicione el monto total las prestaciones o beneficios de ley que recibe)</p>	<p><b>Informe de compensación</b></p>
<p>Historial clínico (anote las últimas consultas y enfermedades padecidas)</p>	<p><b>Rotaciones o ausencia generada por alguna enfermedad</b></p>
<p>Informe final (en base al análisis de la información ingresada y de salida puntualice si es necesario reclutar personal interno o externo)</p>	

Fuente: Elaboración propia

Observación: Este formato se debe realizar en computadora usando los programas de word o excel, la información que se describe dentro del mismo tiene que ser oportuna, para que el informe final sea preciso para la toma de decisiones.

1.3 Análisis de puestos: Comprende una serie de procedimientos para reunir, analizar y actualizar la información sobre contenidos de las tareas que realiza la persona, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas.

Más allá de la descripción del trabajo, está la necesidad de especificar a la persona apropiada para adaptarse al trabajo. Las especificaciones de trabajo deben redactarse definiendo las habilidades, conocimientos, experiencia, aptitudes y las actitudes sociales, entre otros. A continuación se presenta un ejemplo de análisis de puestos.

## Formato 3

### Análisis y descripción de puestos



1. IDENTIFICACION DEL PUESTO			
NOMBRE FUNCIONAL	GERENTE GENERAL	DEPTO. / AREA	GERENCIA GENERAL
PUESTO JEFE INMEDIATO	CONSEJO DE ADMINISTRACION		
PUESTOS SUBALTERNOS	SUBGERENTE Y SECRETARIA		
HORARIO	8:00 A 17:00 HRS.	UBICACIÓN	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA "ESPERANZA CHIANTLECA" R.L.
2. PROPOSITO DEL PUESTO			
PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE LA COOPERATIV PARA EL LOGRO DE LAS METAS Y OBJETIVOS			
3. FUNCIONES PRINCIPALES			
No.	DESCRIPCION		
1	Velar porque todas las operaciones tiendan a mejorar el nivel socioeconómico de las y los asociados, de acuerdo a normas y procedimientos dictadas por el Consejo de Administración		
2	Someter a consideración del Consejo de Administración el nombramiento y remoción de empleados		
3	Capacidad para resolver conflictos y tomar las mejores decisiones		
4	Informa al Consejo de Administración sobre el desarrollo de los programas de la cooperativa		
5	Supervisar y controlar constantemente las actividades de los subordinados		
6	Elaborar y someter a consideración del Consejo de Administración, el plan de trabajo y el presupuesto anual de la cooperativa		
7	Velar por el uso adecuado de las instalaciones, bienes, equipo y valores de la cooperativa; así como establecer los controles necesarios para el manejo eficiente y eficaz de las operaciones realizadas con los asociados y terceros		
8	Participa en el proceso de selección y contratación de person		
9	Velar por el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa		
10	Representar a la cooperativa en aspectos y transacciones comerciales que ésta realice y en otras asignadas por el Consejo de Administración		

4. RELACIONES DE TRABAJO			
Internas	ASAMBLEA GENERAL, CONSEJO DE ADMINISTRACION, SUBGERENTE, JEFES DE DEPARTAMENTO		
Externas	BANCOS DEL SISTEMA E INSTITUCIONES QUE SE RELACIONAN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA		
5. PERFIL			
Estudios	LICENCIATURA	ADMINISTRACION DE EMPRESAS O AUDITORIA	GRADUADO
Experiencia	3 AÑOS DE EXPERIENCIA EN TAREAS AFINES AL PUESTO		
Conocimientos	COOPERATIVISMO LEY DE COOPERATIVAS LAVADO DE DINERO DERECHO MERCANTIL Y ADMINISTRATIVO		
Habilidades	MANEJO DE EQUIPO DE COMPUTO MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA CAPACIDAD DE ANALISIS HABILIDAD EN EL MANEJO DE PERSONAL		
Personalidad	NEGOCIADOR, ASERTIVO, CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES		
Otros requisitos	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO TRABAJAR BAJO PRESION		

Fuente: Elaboración propia

## II. RECLUTAMIENTO

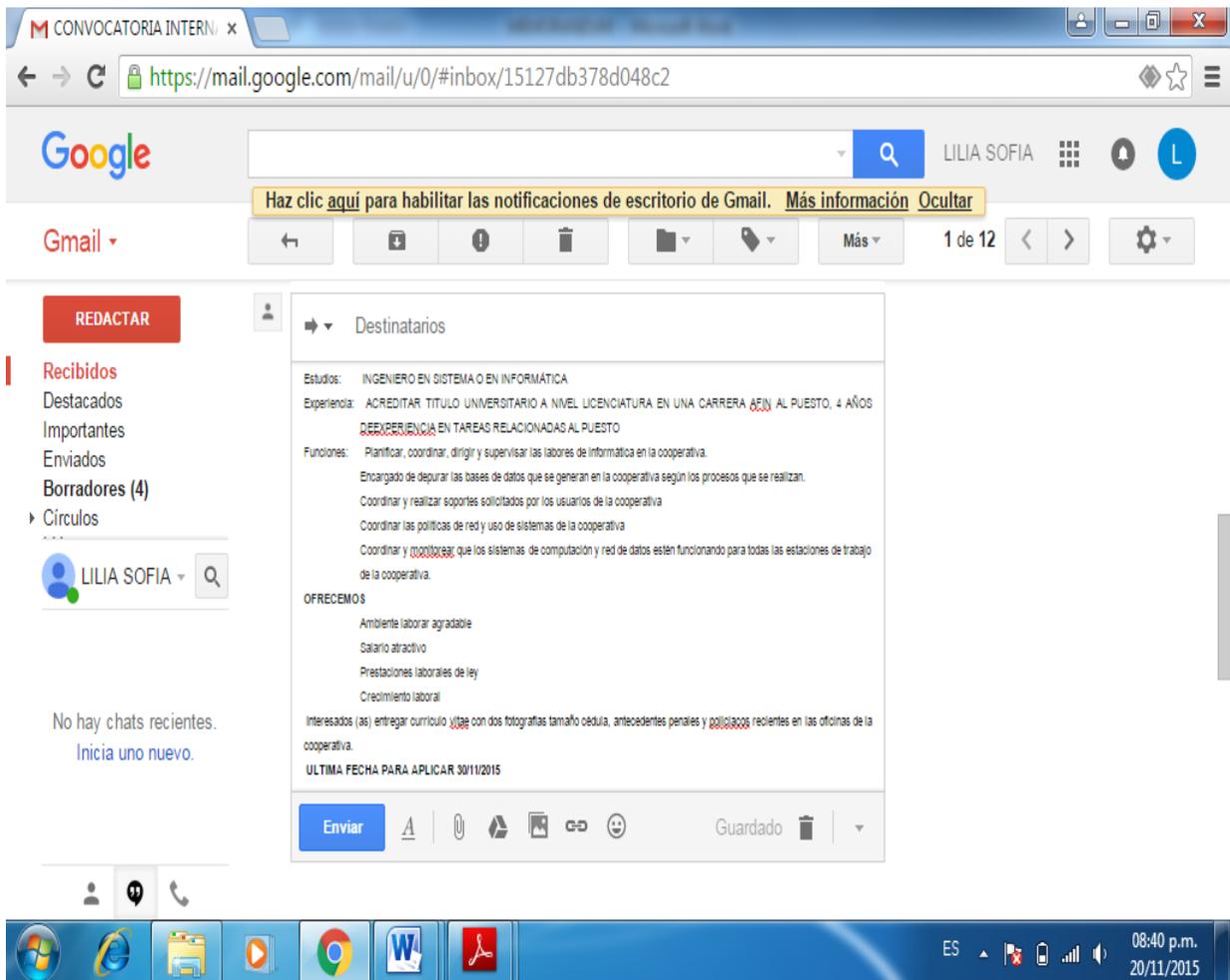
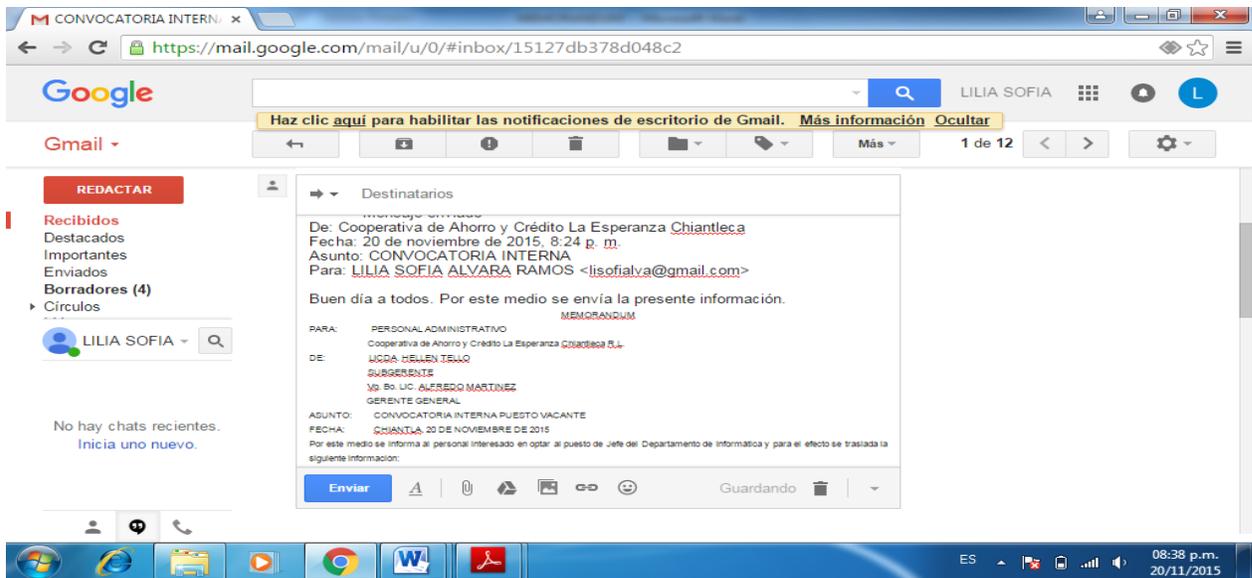
El reclutamiento de recursos humanos tiene como fin primordial integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos disponibles dentro de la institución, abasteciéndose a través de dos fuentes; el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

### 2.1. Reclutamiento interno:

En este apartado se deben tomar en cuenta las habilidades y experiencia, evaluando si existen candidatos calificados dentro de la organización para ocupar una vacante por medio de la reubicación de sus empleados quienes pueden ser ascendidos o transferidos por medio del uso de promociones.

La información recopilada a través del Sistema de Información de Recursos, puede ser utilizada para seleccionar a los colaboradores que reúnen los requerimientos del puesto, y se les invita a que participen del proceso de selección.

Otra forma de reclutamiento interno que puede ser aplicada en la Cooperativa, es a través de una convocatoria que se puede publicar utilizando los medios electrónicos como el correo institucional para que todos los colaboradores se interesen y puedan aplicar cuando consideren llenar el perfil del puesto. A continuación se muestra un modelo del contenido del correo.



El contenido del memorándum adjunto al correo es el siguiente:

Formato 4  
Ejemplo convocatoria interna



MEMORANDUM

DE: Licda. Helen Tello  
Subgerente  
Vo. Bo. Lic. Alfredo Martínez  
Gerente General

Para: Personal Administrativo  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Esperanza Chiantleca" R. L.

Asunto: **COVOCATORIA INTERNA A PUESO VACANTE**

Lugar y Fecha:: Chiantla, 20 de noviembre de 2015

Por este medio se convoca a todo el personal administrativo interesado en optar al puesto de Jefe del Departamento Informática y para el efecto se traslada la siguiente información:

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Dirigir el servicio de apoyo informático para las instalaciones, mantenimiento y revisión de equipo de cómputo (hardware y software) a los usuarios de la cooperativa para llevar a cabo de manera adecuada sus actividades laborales

**REQUISITOS:** Ingeniero en Sistemas o Licenciado en Informática

**EXPERIENCIA:** Acreditar título Universitario a nivel licenciatura, 4 años de experiencia en tareas relacionadas al puesto

**FUNCIONES**

Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las labores de informática en la cooperativa.

Encargado de depurar las bases de datos que se generan en la cooperativa según los procesos que se realizan.

Coordinar las políticas de red y uso de sistemas de la cooperativa

Coordinar y monitorear que los sistemas de computación y red de datos estén funcionando para todas las estaciones de trabajo de la cooperativa.

**OFRECEMOS:** Ambiente labral agradable, salario atractivo, prestaciones laborales de ley, crecimiento laboral

Interesados (as) entregar currículum vitae con dos fotografías tamaño cédula, antecedentes penales y policíacos recientes en las oficinas de la Subgerencia.

**ULTIMA FECHA PARA APLICAR 30/11/2015**

## **2.2 Reclutamiento externo:**

Tiene como objetivo primordial atraer candidatos idóneos, externos o ajenos a la institución de acuerdo a los requerimientos del perfil del puesto, para este procedimiento se utiliza una o más de las siguientes técnicas: archivo conformado por candidatos provenientes de otros reclutamientos, aspirantes referidos por trabajadores de la misma organización, contactos con universidades u otros centros de estudio, anuncios en diarios, revistas, radio, prensa y/o televisión, entre otros. Para el proceso de reclutamiento externo, se propone a continuación el siguiente modelo de convocatoria:

## Formato 5

### Ejemplo de una convocatoria externa



## OFERTA DE EMPLEO

**La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L., contratará receptores de cobro para laborar en el departamento de caja**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Registrar en el sistema informático de la cooperativa todas las transacciones financieras de los asociados, cuadrar la caja de efectivo que se le asigne, respetar y cumplirlas políticas, normas y reglamentos de la cooperativa

### **REQUISITOS**

Título de perito contador o en administración de empresas  
Experiencia mínima de un año en puestos similares  
Manejo de programas de computación como, word, excel y access  
Disponibilidad de horario  
Edad comprendida de 20 a 25 años  
Ambos sexos

### **OFRECEMOS**

Ambiente laborar agradable  
Salario atractivo  
Prestaciones laborales de ley  
Crecimiento laboral

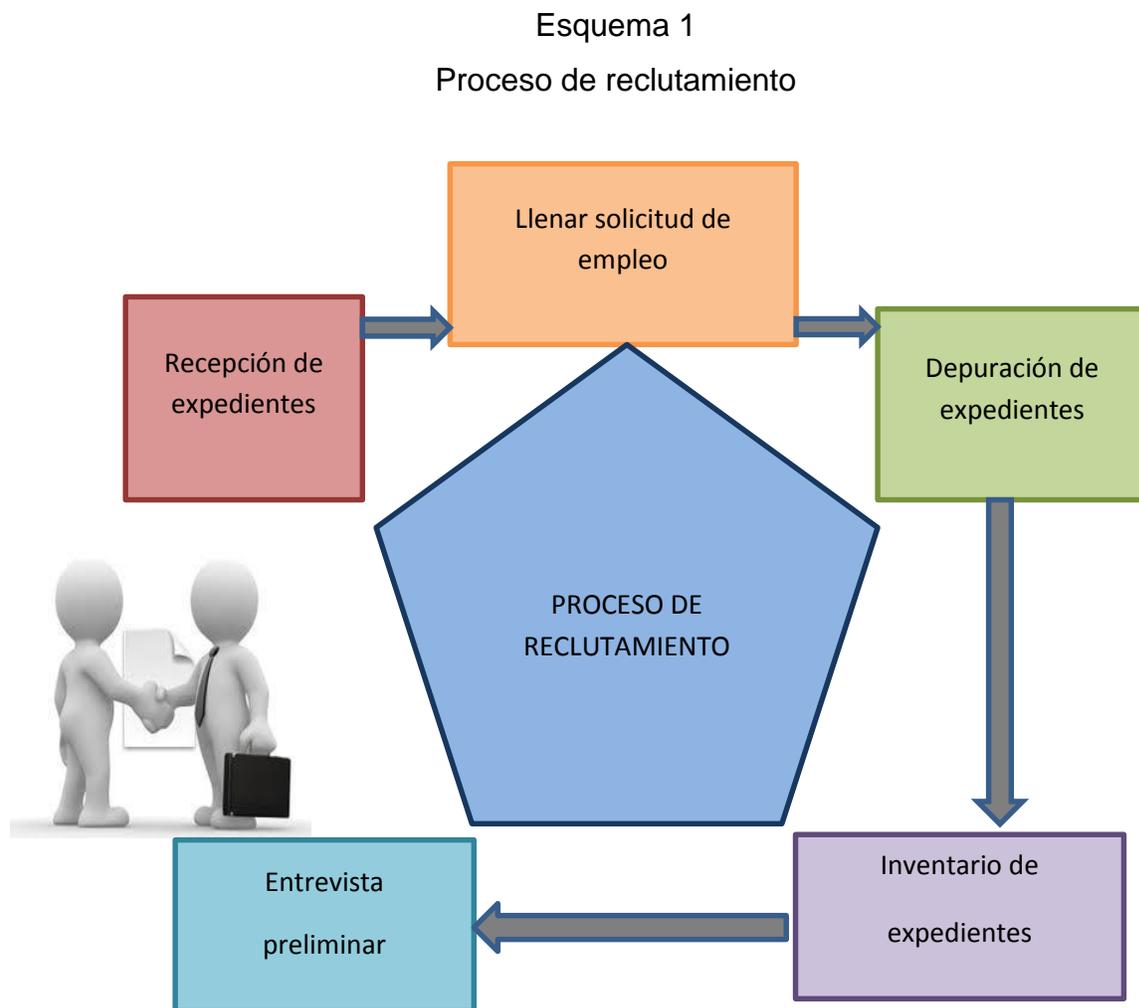
Interesados (as) entregar currículum vitae actualizado (constancias laborales y cartas de recomendación actualizadas), con dos fotografías tamaño cédula, antecedentes penales y policíacos recientes en las oficinas de la cooperativa.

**ULTIMA FECHA PARA APLICAR 30/11/2015.**

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Descripción del proceso de reclutamiento

Este proceso consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante, para ello se hace necesario seguir una serie de pasos que garanticen la correcta aplicación y ejecución del proceso.



Fuente: Elaboración propia

- **Recepción de expedientes:** en esta etapa se reciben los expedientes de los candidatos de acuerdo a los requerimientos solicitados en la convocatoria o anuncio de empleo publicado.
  
- **Solicitud de empleo:** posterior a la recepción de expedientes, se hace entrega al interesado de un formato de solicitud de empleo, el cual contiene los siguientes apartados:
  - Datos personales: información propia del solicitante.
  - Datos familiares: proporcionan información sobre los integrantes del núcleo familiar, lo cual sirve de referencia para conocer el estatus económico familiar.
  - Preparación académica: constituye un indicador que se requiere para el puesto según el perfil establecido.
  - Antecedentes laborales: ofrece datos para conocer si el solicitante es una persona estable si cambia de una ocupación a otra con frecuencia, así como las responsabilidades y experiencias del candidato y confrontarlas con las que el puesto actual requiere.
  - Referencias personales y laborales: permitirá comparar la información proporcionada en el currículum vitae con personas que puedan dar referencias personales y laborales.
  - Autenticidad: es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nula su solicitud de empleo.
  
- **Depuración de expedientes:** permite seleccionar los expedientes de los candidatos que reúnen los requerimientos del perfil del puesto.
  
- **Inventario de expedientes:** se realiza con el propósito de crear una base de datos de aspirantes los cuales son útiles para futuros procesos.

### III. SELECCIÓN

La selección de recursos humanos tiene como función orientar y guiar a la organización, con el fin de elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto, a través de la implementación de pruebas que medirán su comportamiento, capacidades y habilidades.



A continuación se detallan los pasos del proceso de selección:

- Entrevista preliminar: Se inicia con esta conversación previa y el responsable de la administración de personal de la cooperativa, podrá crear un filtro inicial para descartar a los aspirantes que no llenan los requisitos del puesto y evitar invertir más tiempo en el proceso.
- Revisión de solicitud de empleo y currículos: Este paso puede utilizarse para conocer aspectos como: nivel académico, historial de trabajo, edad, apariencia física, entre otros.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas: las pruebas psicotécnicas permitirá que el responsable del recurso humano en la cooperativa, conozca en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más evidentes del candidato y su relación con el requerimiento del cargo; por ejemplo habilidades,

destrezas y conocimientos etc., así mismo a partir de los resultados destacar a los candidatos que reúnen las especificaciones del perfil de la vacante.

Tipos de pruebas psicotécnicas:

- ✓ Test psicométricos: Ayuda a aumentar o a desarrollar aptitudes personales e individuales.
- ✓ Test de coeficiente intelectual: Permite conocer las habilidades cognitivas de una persona (inteligencia).
- ✓ Test de personalidad: Son un tipo de tes que permiten conocer las cualidades y aptitudes de las personas.

Para mejorar el proceso de selección se presenta un ejemplo de test psicométrico, que puede ser aplicado en cualquier empresa.

## Formato 6

### Modelo de evaluación psicométrica



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

Instrucciones: Por favor lea cada una de las preguntas y marque el círculo de la respuesta que más se asemeje a su experiencia y expectativas laborales

1. Normalmente hago más de lo que se espera de mí.

- Nunca o casi nunca
- A veces
- Siempre o casi siempre

2. Le dedico poco tiempo y esfuerzo a mi trabajo.

- Nunca o casi nunca
- A veces
- Siempre o casi siempre

3. Tengo unas expectativas muy elevadas para mí y para los demás.

- Nunca o casi nunca
- A veces
- Siempre o casi siempre

4. En el trabajo, hago lo suficiente para salir del paso.

- Nunca o casi nunca
- A veces
- Siempre o casi siempre

5. Realizo mi trabajo esforzándome siempre al máximo.

- Nunca o casi nunca
- A veces
- Siempre o casi siempre

6. Sé que trabajo duro, y por eso exijo lo mismo en los demás.

- Nunca o casi nunca
- A veces
- Siempre o casi siempre

7. En las tareas siempre exijo calidad.

- Nunca o casi nunca
- A veces
- Siempre o casi siempre

- Entrevista de empleo: Luego de haber aplicado las pruebas psicotecnicas y confirmado las referencias y antecedentes de candidatos, se debe realizar una última entrevista, la cual dará la pauta para elegir al candidato. En este paso el entrevistador debe establecer una relación directa con el candidato mediante una conversación formal y profunda para evaluar la capacidad del candidato. Los temas a tratar en esta entrevista quedan a criterio de la institución y puede ejecutarla de manera estructura o no estructurada.

Para facilitar este proceso se sugiere un formato el cual incluye los aspectos más relevantes a tomar en cuenta.

## Formato 7

### Cuadro de preguntas para entrevista de empleo

<p><b>1. Preguntas entrevista general:</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas tardes ¿Cómo está?</li> <li>- ¿Qué meta se ha fijado en el ámbito profesional?</li> <li>- En su trabajo ¿Qué prefiere, actividades que pudiera realizar solo o en un equipo? ¿Por qué?</li> <li>- ¿Cómo se definiría así mismo/a? justifíquelo.</li> <li>- ¿Cuáles son sus valores?</li> <li>- Cuénteme una situación que para usted fuera desagradable o difícil y la solución.</li> <li>- ¿Qué le hace pensar que usted es la persona adecuada para este trabajo?</li> </ul>	<p><b>5. Preguntas sobre proyectos y condiciones personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?</li> <li>- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?</li> <li>- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?</li> <li>- ¿Puede incorporarse inmediatamente?</li> <li>- ¿Tiene vehículo propio?</li> <li>- ¿Es usted propietario de su vivienda?</li> <li>- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?</li> <li>- ¿Qué actividades realiza en sus ratos libres?</li> <li>- ¿Tiene usted muchos amigos?</li> </ul>
<p><b>2. Preguntas para el empleo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué sabe acerca de nuestra institución?</li> <li>- ¿Qué ambiente de trabajo prefiere?</li> <li>- ¿Prefiere un trabajo previsible o un trabajo cambiante?</li> <li>- Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?</li> <li>- ¿Cuál cree que puede ser para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?</li> <li>- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?</li> <li>- ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?</li> <li>- ¿Cómo cree que podrá lograrlos?</li> <li>- ¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?</li> <li>- ¿Por qué piensa que va a tener éxito en este trabajo?</li> <li>- ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar?</li> </ul>	<p><b>6. Preguntas experiencia laboral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hábleme de sus experiencias profesionales.</li> <li>- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?</li> <li>- ¿Por qué dejó el último empleo?</li> <li>- De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?</li> </ul>
<p><b>3. Preguntas del motivo de la solicitud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Por qué le gustaría obtener este empleo y no otro?</li> <li>- ¿Qué le llamo la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de la existencia de la vacante?</li> <li>- ¿Qué piensa que puede usted aportar?</li> <li>- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?</li> <li>- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?</li> </ul>	<p><b>7. Preguntas de personalidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hábleme de usted mismo.</li> <li>- Cuénteme una anécdota de su vida en que resolviera una situación problemática con éxito.</li> <li>- ¿Qué gana la institución si lo contrata a usted en lugar de a otro candidato?</li> <li>- Si fuera el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato ¿Qué cualidades le gustaría que yo reuniera?</li> <li>- ¿Prefiere trabajar con gente o le gusta más trabajar solo?</li> <li>- ¿Se considera un líder o un seguidor? ¿Por qué?</li> <li>- ¿Cómo se inserta en un equipo de trabajo?</li> <li>- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales</li> <li>- ¿Cuáles con sus defectos? Describa tres principales</li> <li>- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?</li> </ul>
<p><b>4. Preguntas para el comportamiento en el trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente? y ¿Por qué ?</li> <li>- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?</li> <li>- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?</li> <li>- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?</li> <li>- ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?</li> <li>- ¿Tiene tendencia a aceptar o a discutir las instrucciones de sus superiores?</li> <li>- ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?</li> <li>- ¿Cómo acepta las normas de disciplina? Con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición.</li> <li>- ¿Qué opina de sus jefes anteriores?</li> </ul>	<p><b>8. Preguntas sobre retribución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?</li> <li>- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?</li> <li>- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?</li> <li>- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, horario, vacaciones, entre otras?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- Verificación de referencias laborales y personales. Estas referencias se deben ratificar con el propósito de conocer en primer instancia el desenvolvimiento laboral que tuvo el candidato en trabajos anteriores y el origen del despido o renuncia, así mismo ratificar las referencias personales, este proceso se puede efectuar mediante llamadas telefónicas.
- Toma de decisión: La decisión de contratar al candidato seleccionado se debe someter a aprobación del consejo de administración, para que tomen la decisión correcta de contratar o no al solicitante elegido.
- El examen médico es uno de los últimos pasos y su fin es conocer si el candidato padece de alguna enfermedad.

#### IV. INDUCCIÓN

La inducción es una breve introducción que los responsables asignados darán al nuevo colaborador en el primer día de trabajo, por lo que es necesario que brinde toda la información necesaria al nuevo miembro, con el fin de socializarlo con todo el entorno de la organización.

Los responsables del proceso de inducción deben de llevar a cabo el siguiente programa de actividades:

##### Formato 8

##### Programa de actividades para la inducción del nuevo colaborador

Actividad	Objetivo de la actividad	Responsables	Duración	Materiales
Bienvenida	Brindar al nuevo colaborador una agradable bienvenida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Esperanza Chiantleca" R. L..	Subgerente y Jefe inmediato	20 minutos	Ninguno
Introducción a la cooperativa	Proporcionar al nuevo colaborador información general de la institución: Antecedentes (breve historia de la fundación de la institución), visión, misión y sus objetivos, naturaleza (principales actividades que realiza), estructura organizacional y reglamento interno de trabajo.	Subgerente	20 minutos	Documento o folleto impreso con la información general de la cooperativa.
Recorrido por las instalaciones	Dar a conocer al nuevo colaborador las instalaciones de la cooperativa, así como el lugar de la oficina donde laborará.	Subgerente y Jefe inmediato	20 minutos	Croquis de la ubicación de cada departamento, salón de reuniones, cafetería y otros sitios que se considera que debe conocer el nuevo colaborador.

Presentación con los compañeros	Socializar al nuevo colaborador con los compañeros de la oficina y de otros departamentos y/o secciones de la cooperativa.	Subgerente y Jefe inmediato	20 minutos	Ninguno
Introducción al puesto	Proporcionar al nuevo miembro, información respecto a las funciones que debe realizar.	Jefe inmediato	20 minutos	Manual de funciones so folletos impresos con la información de sus funciones según el puesto.
Información adicional	Dar a conocer al nuevo colaborador la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salario a devengar</li> <li>✓ Prestaciones y beneficios laborales de ley que se le otorgara</li> <li>✓ Horario de entrada y salida</li> <li>✓ Equipo y herramientas a cargo</li> <li>✓ Medidas disciplinarias</li> <li>✓ Prohibiciones</li> <li>✓ Información confidencial</li> </ul>	Subgerente	20 minutos	Documentos impresos
Cierre del Programa	Conocer si el nuevo colaborador comprendió en su totalidad la información que se le proporciono y resolver inquietudes.	Subgerente	20 minutos	Evaluación del programa de inducción

Fuente: Elaboración propia

Importante: Se sugiere a los responsables, que el programa de inducción se de en un lapso de dos a tres horas, proporcionando al nuevo colaborador toda la información que se considere necesaria y al finalizar es indispensable que evalúen al nuevo colaborador, con el fin de resolver inquietudes o bien si es necesario realizar una retroalimentación.

## Evaluación del programa de inducción

Esta evaluación tiene como finalidad recabar información en cuanto al desempeño del programa de inducción que se le aplica al nuevo colaborador en su primer día de labores.

### Formato 9

#### Modelo de evaluación del programa de inducción

ACTIVIDAD	PREGUNTA	Si	No
<b>Bienvenida</b>	El primer día de labores, le recibieron con cordialidad		
<b>Introducción a la institución</b>	La información general que se le proporcionó de la Cooperativa fue comprensible		
<b>Recorrido por la institución</b>	Le mostraron cada una de las instalaciones de la institución y en especial el lugar donde desarrollará sus funciones		
<b>Presentación con los compañeros de trabajo</b>	Le presentaron con cada uno de sus compañeros de trabajo		
<b>Introducción al puesto de trabajo</b>	Le dieron a conocer cada una de las funciones que deberá de realizar		
<b>Información adicional</b>	Le informaron respecto al salario a devengar, prestaciones laborales de ley, horario de entrada y salida, horario de almuerzo, equipo y herramientas a cargo, medidas disciplinarias,, prohibiciones e información confidencial.		

Fuente: Elaboración propia

## V. CAPACITACIÓN

La capacitación debe ser un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

A continuación se detalla una de las técnicas que puede utilizar la institución para diagnosticar las necesidades de capacitación.

### Formato 10

Cuestionario de Necesidades de Capacitación para los colaboradores de la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L.

**INSTRUCCIONES** Se le proporcionan las siguientes instrucciones para el llenado del cuestionario de diagnóstico de necesidades de capacitación:

- 1. Sección No. 1:** Datos Jefe Inmediato: Debe escribir los datos personales solicitados en cada apartado.
- 2. Sección No. 2:** Datos Subordinado: Se solicita escribir los datos del colaborador.  
**En la sub-sección de educación:** Escribir el último diploma o título obtenido por el colaborador que se está evaluando.
- 3. Sección No. 3:** Evaluación de desempeño. Marcar con una “X” lo solicitado.

#### Sección 1. Datos Personales (Jefe inmediato)

Nombres		Apellidos			
Departamento					
Cargo					

## Sección 2. Datos Personales (colaborador)

Nombres		Apellidos		
Puesto		Nivel	Administrativo	Operativo
Documento de identificación				
Fecha de ingreso		día	mes	año

## Educación

Ultimo diploma o título obtenido		
Estudia actualmente	SI	NO

## Sección 3 Evaluación del desempeño

El colaborados ha pasado por el proceso de evaluación del desempeño	SI	NO	
De ser afirmativa la respuesta anterior, indique cada cuanto tiempo evalua el desempeño de su colaborador	Bimestral	Semestral	Anual

Califique diez funciones principales que realiza su subordinado

Funciones que realiza el subordinado	Evalúe el desempeño y nivel de dominio en cada función que realiza el subordinado			
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular

**Sección 4 Capacitación**

Su colaborador ha recibido capacitación	SI	NO
Capacitaciones recibidas	Empresa o institución que brindó la capacitación	Duración

Filosofía de la cooperativa

<b>El colaborador conoce</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Misión		
Visión		
Reglamento Interno		
Políticas		
Objetivos		

Que capacitaciones sugiere para su colaborador

	Gestión de Proyectos
	Atención al cliente
	Ética
	Manejo de software
	Manejo de herramientas de internet
	Leyes (lavado de dinero)
	Otros (indique)

Que horario prefiere que el colaborador reciba capacitación

De 8:00 am a 10:00 am	
De 8:00 am a 12:00 pm	
De 12:00 pm a 15:00 pm	
De 12:00 pm a 17:00 pm	

\_\_\_\_\_  
Firma jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma del colaborador

## VI. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño conduce a la creación e implementación de métodos que ayuden a calificar la manera en que el colaborador lleva a cabo sus labores, a su vez constituye un esfuerzo para reducir inconvenientes.

Por lo anterior se propone a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Esperanza Chiantleca” R. L., un formulario para que evalúen el desempeño de sus colaboradores.

### Formato 11 Método de Evaluación de Escala de Valores


<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SUBGERENTE</b>
<b>DATOS GENERALES:</b>
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>
<b>PUESTO:</b>
<b>PERÍODO A EVALUAR:</b>
<b>JEFE INMEDIADO:</b>
<b>INDICACIONES: COLOQUE UNA “X” EN EL ASPECTO A EVALUAR SEGÚN ESCALA DE VALORES: (MARQUE SOLO EL NUMERAL QUE CONSIDERE ADECUADO)</b> 1 = NECESITA MEJORAR 2 = REGULAR 3 = BUENO 4 = MUY BUENO 5 = EXCELENTE

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	
<b><i>CONTENIDO DEL TRABAJO</i></b> Cantidad y profundidad de conocimientos teórico y práctico sobre el trabajo que realiza	ESCALA DE VALORES
A. Conoce muy poco su trabajo	1
B. Conoce a medias su trabajo	2
C. Conoce de forma aceptable su trabajo	3
D. Conoce muy bien su trabajo	4
E. Conoce perfectamente su trabajo	5

<b><i>CALIDAD DEL TRABAJO</i></b> Cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado	ESCALA DE VALORES
A. Muy deficiente, comete frecuentemente errores	1
B. Comete pocos errores, de vez en cuando se corrige	2
C. El trabajo es aceptable	3
D. Muy buen trabajo, por encima del rendimiento laboral	4
E. Excelente calidad del trabajo	5

<b><i>CANTIDAD DE TRABAJO</i></b> Capacidad de aceptar diversos tipos de actividades y de producir el volumen exigido de cada una de ellas.	ESCALA DE VALORES
A. Rara vez termina lo que se le asigna	1
B. Generalmente está atrasado	2
C. Está al día con su trabajo, salvo ocasiones extraordinarias	3
D. Realiza más de lo asignado	4
E. Cumple con su trabajo, incluso en circunstancias extraordinarias	5

<b>PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b> Cumplimiento de los requerimientos exigidos por la institución y Habilidades para planificar, organizar y ejecutar diferentes Actividades	ESCALA DE VALORES
A. No planifica ni organiza su trabajo	1
B. Planifica y organiza su trabajo bajo el mínimo de requerimientos	2
C. Planifica y organiza la mayor parte de sus actividades	3
D. Cumple con los requerimientos exigidos por la institución	4
E. Tiene habilidad para planificar, organizar y ejecutar diferentes actividades	5

<b>CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS</b> Logros obtenidos en los plazos y programas establecidos; no obstante la atención de otras prioridades de trabajo y tareas programadas	ESCALA DE VALORES
A. No cumple metas ni objetivos	1
B. Cumple sus metas y objetivos bajo el mínimo de requerimientos	2
C. Cumple la mayoría de metas y objetivos	3
D. Cumple todas sus metas y objetivos de acuerdo a requerimientos	4
E. Tiene habilidad para cumplir metas y objetivos sin que lo supervisen	5

<b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b> La disposición para iniciar acciones positivas por sí mismo, así como la capacidad de concebir opciones ingeniosas y factibles para solucionar con los recursos disponibles	ESCALA DE VALORES
A. No actúa por sí mismo, se rige a los establecidos	1
B. Inicia acciones pero disminuye hasta desaparecer la acción por las dificultades	2
C. Inicia acciones ante necesidades importantes y supera dificultades	3
D. Capta fácilmente las necesidades importantes, inicia acciones y supera dificultades	4
E. Detecta inmediatamente las necesidades, inicia acciones y las ejecuta con extraordinaria prontitud.	5

<b>RESPONSABILIDAD</b> Esfuerzo y dedicación en el desempeño del su trabajo	ESCALA DE VALORES
A. No demuestra interés por el trabajo	1
B. Demuestra poco interés	2
C. Demuestra esfuerzo, dedicación e interés necesario para desarrollar su trabajo	3
D. Demuestra un verdadero interés, dedicación y voluntad por su trabajo	4
E. Demuestra un interés muy grande por el trabajo, dando su capacidad en forma ejemplar	5

**ESCALA DE RESULTADOS:**

*1 – 15 = La práctica laboral en el desarrollo de las actividades realizadas se califica como deficiente, según el puesto ejercido.*

*16 – 25 = El desempeño que poseen los colaboradores se califica como regular, en comparación a las expectativas requeridas en el cargo ejercido*

*26 – 35 = Los colaboradores poseen un excelente desempeño laboral en las actividades que ejecutan en el cargo.*

Observaciones

---



---



---

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluado

Fuente: Elaboración propia

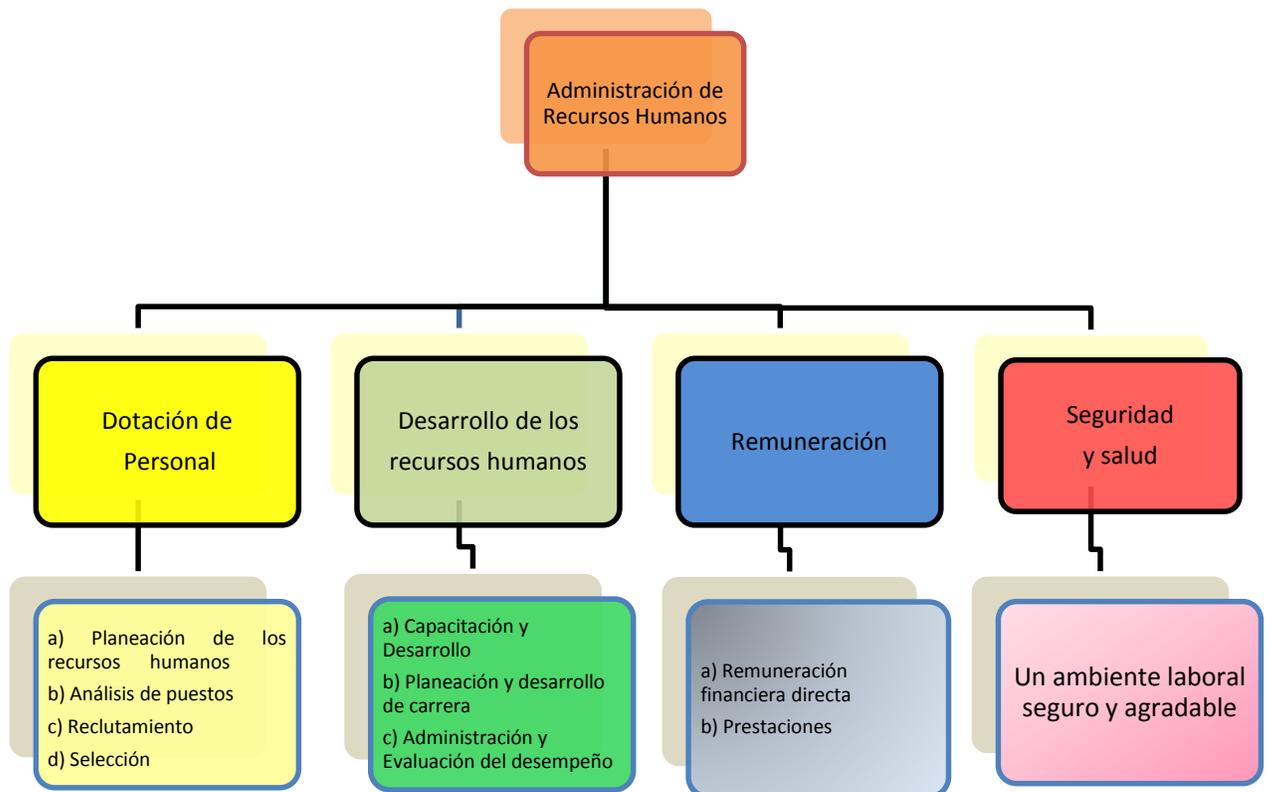
## Implicaciones del proceso de evaluación

- Capacitación de los evaluadores: Esta fase pretende explicar el procedimiento, la mecánica de aplicación, los posibles errores y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.
- Una vez concluido el período de capacitación puede iniciarse la fase de evaluación.
- Entrevistas de evaluación: Es comunicar el resultado de la evaluación al evaluado y sus propósitos son:
  - ✓ Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara su patrón de desempeño (reglas claras).
  - ✓ Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña.
  - ✓ El evaluador y evaluado deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño.
  - ✓ Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo.
  - ✓ Eliminar las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada.
- Realimentación; Esta puede realizarse mediante varias técnicas:
  - ✓ De convencimiento: Se revisa el desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.
  - ✓ De diálogo: Se insta para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Luego se le propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.
  - ✓ De solución de problemas: Se intenta identificar las dificultades que interfieren con el desempeño del empleado. Una vez detectadas, se eliminan mediante capacitación, asesoría o reubicación.
- Finalmente la sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que es deseable que el empleado emprenda, a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

## ANEXO III ESQUEMAS

Esquema 1.1

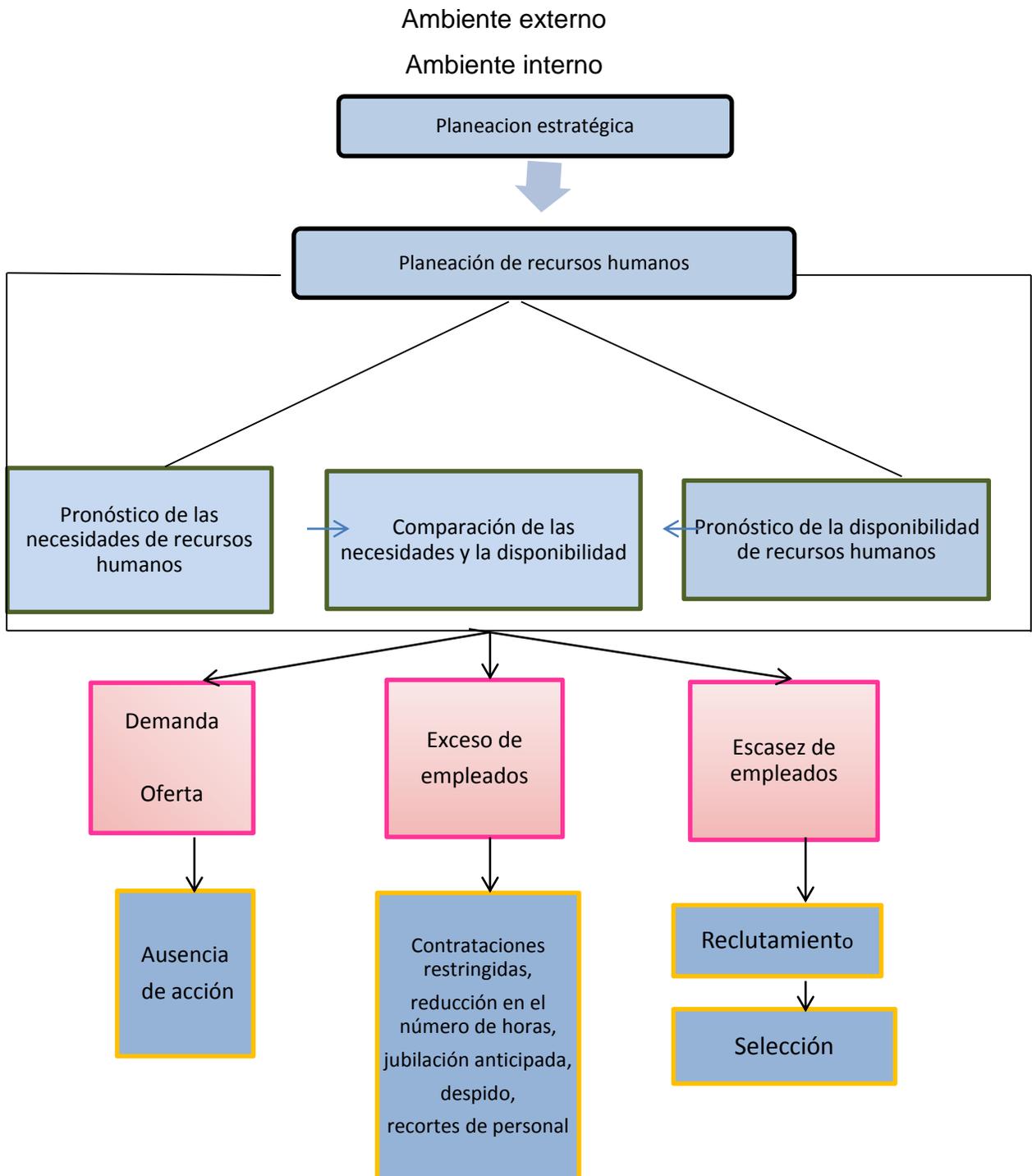
### Fases de la Administración de recursos humanos



Fuente Elaboración propia basada en Mondy (2010)

## Esquema 1.2

### El proceso de planeación de recursos humanos



Fuente: Mondy (2010, p, 106).

## Equema 1.3

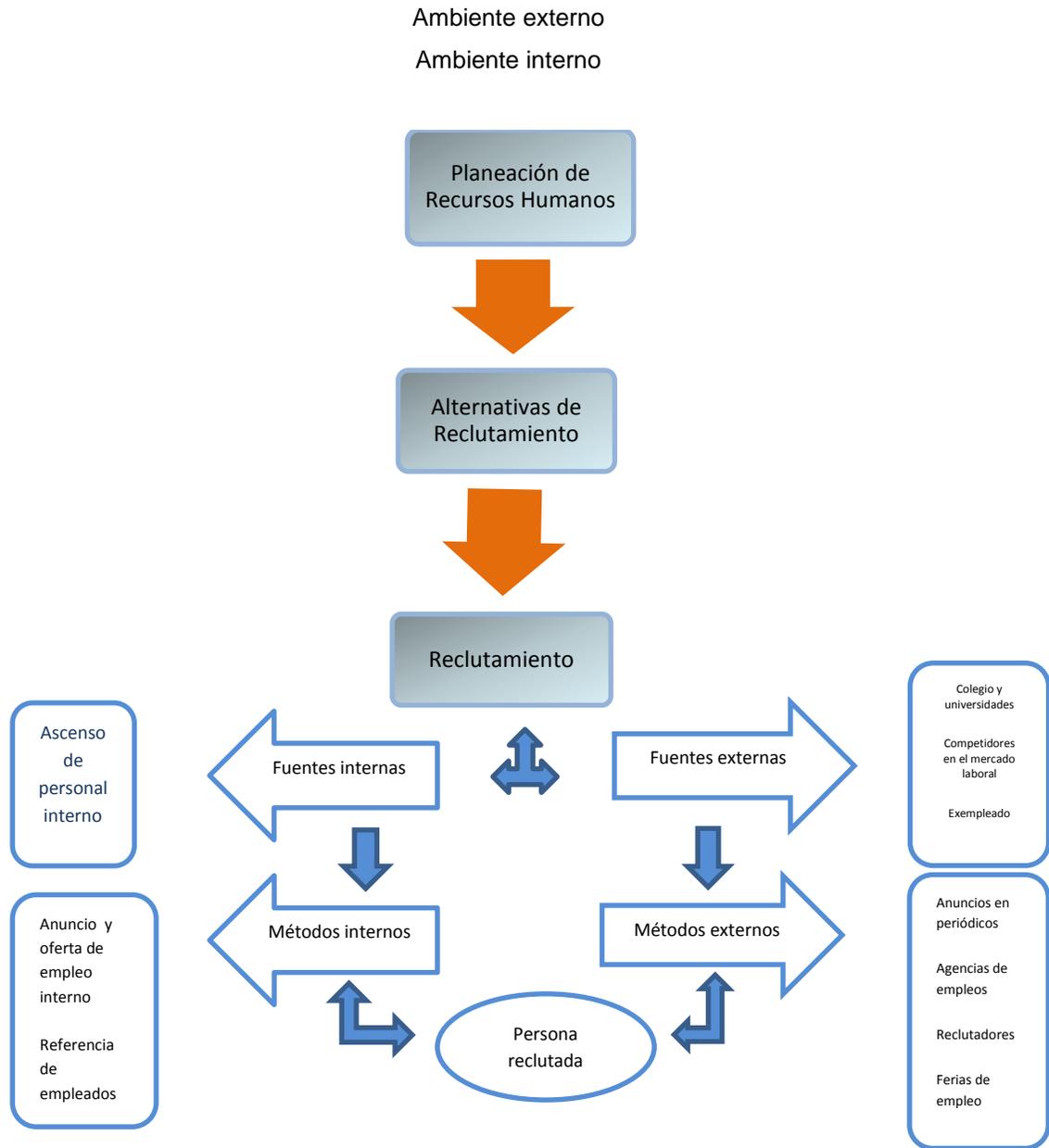
### Razones para realizar un análisis de puestos



Fuente: Elaboración propia basada en Mondy (2010, p.93)

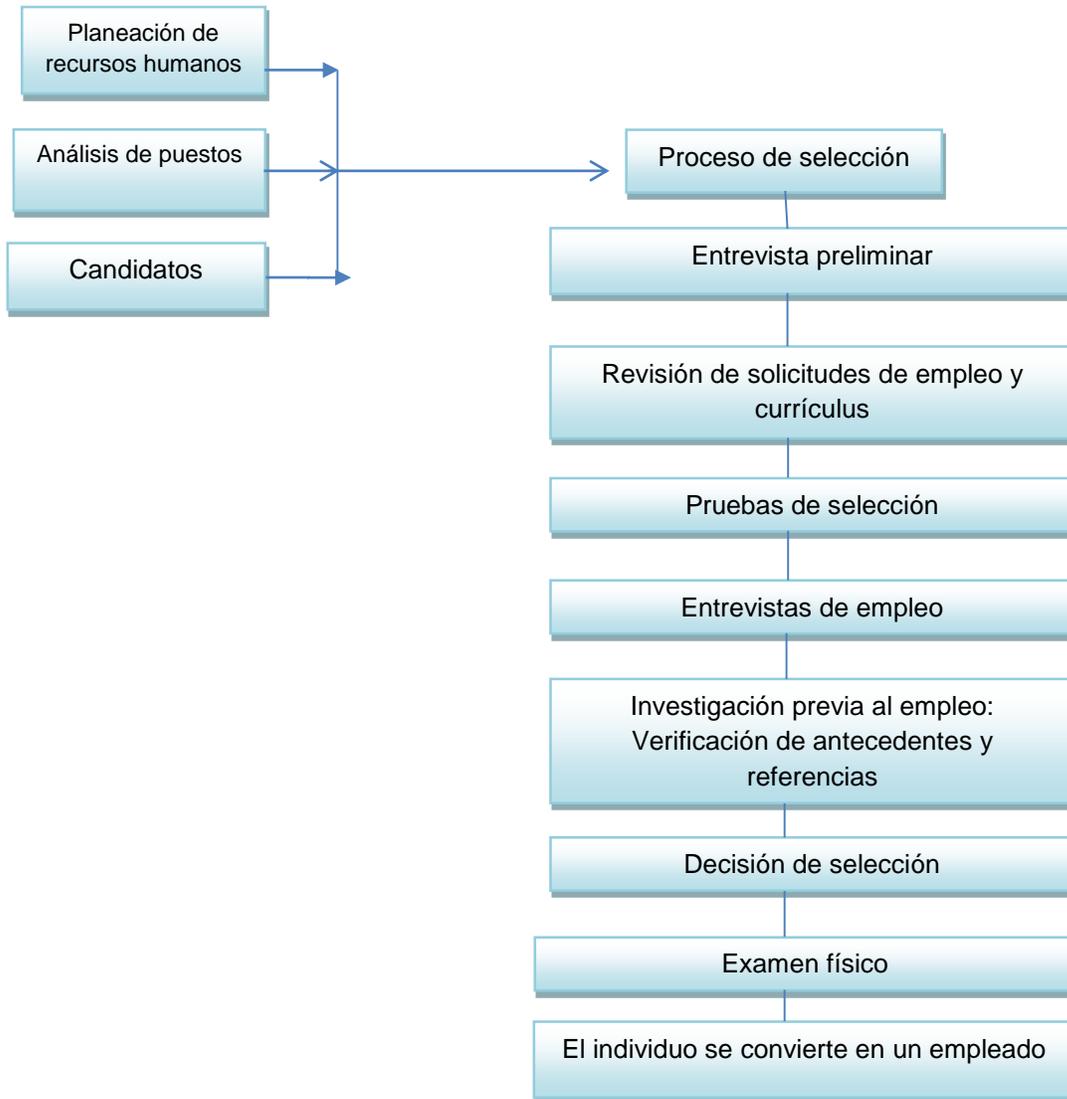
# Esquema 1.4

## Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia basado en Mondy y Noe (2010).

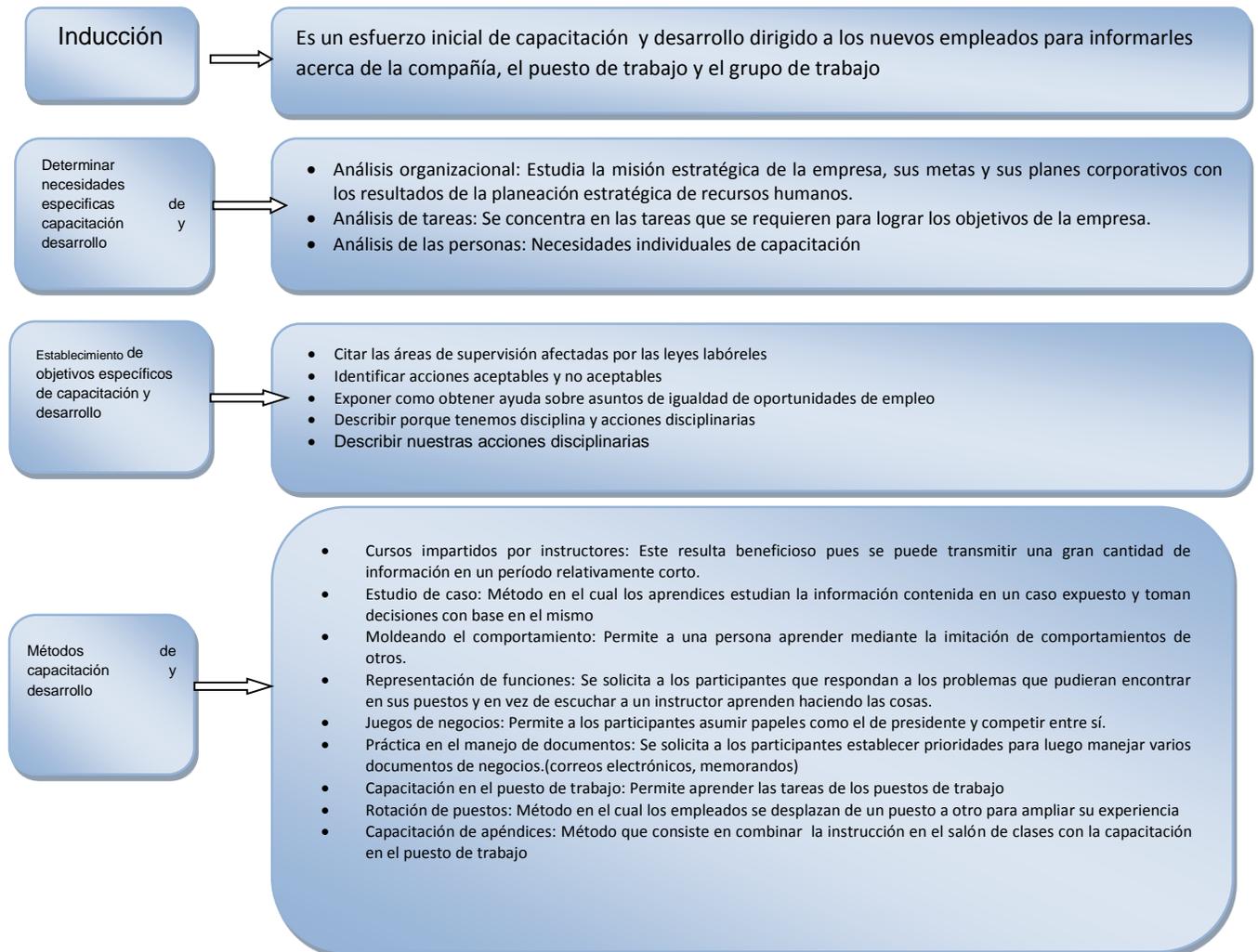
Esquema 1.5  
Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia basada en Mondy (2010, p. 161)

## Esquema 1.6

### Proceso de capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia basada en Mondy (2010)

Esquema 1.7

Métodos del desarrollo de carrera



Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2009)

Esquema 1.8

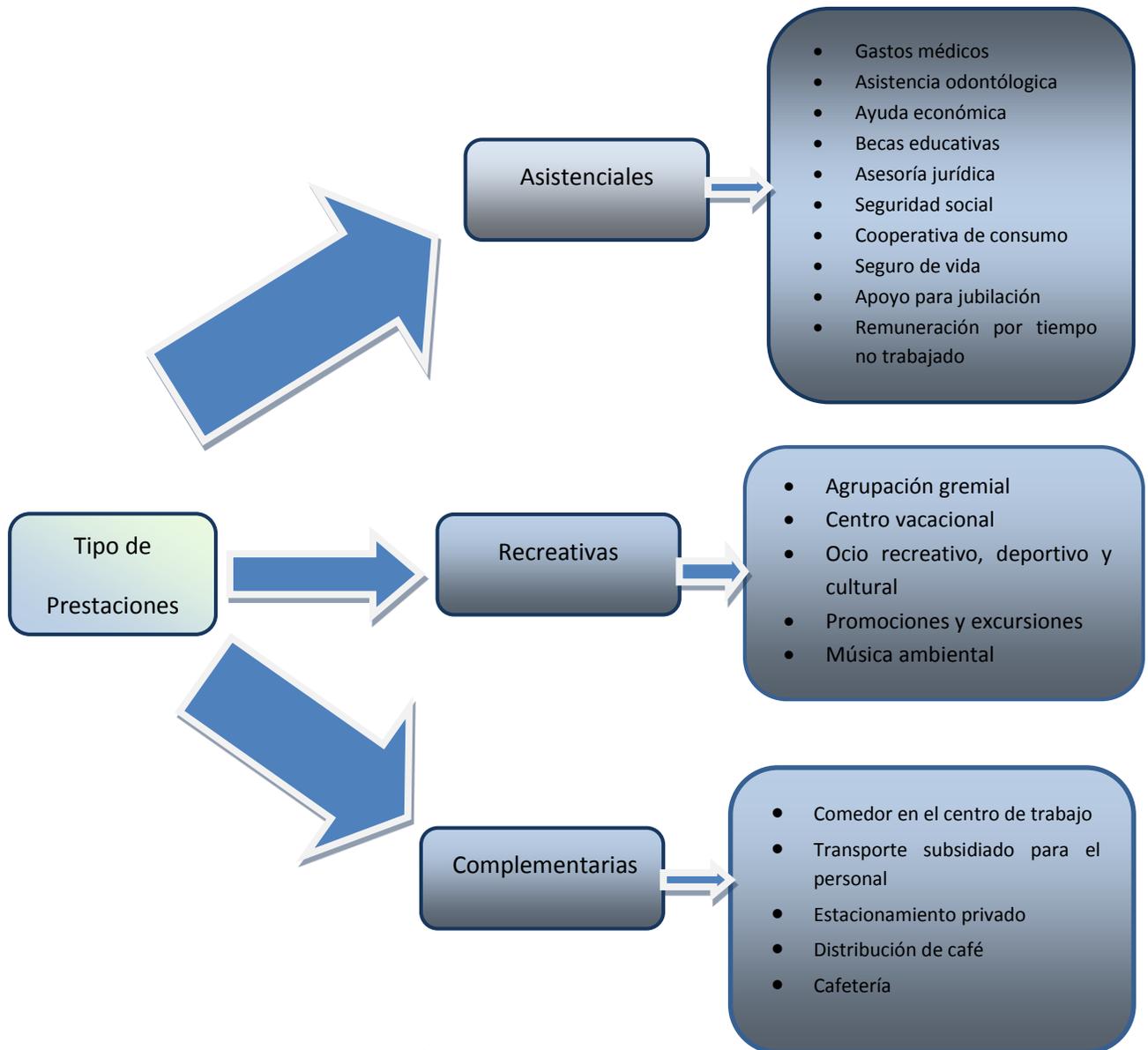
Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Mondy (2010, p, 243).

## Esquema 1.9

### Tipos de prestaciones y seguridad social



Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2011)