

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO

LISBETH DEL ROSARIO CHAN GUZMAN
CARNET 15614-10

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO

TESIS DE GRADO

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

POR

LISBETH DEL ROSARIO CHAN GUZMAN

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JUAN CARLOS BARRIOS
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ
MGTR. THELMA VIOLETA MARTÍNEZ SUM DE MONTES

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 7 de noviembre de 2016.

Magister:
Wilson Villanueva
Coordinación Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Campus de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar.
Pte.

Estimado magister:

Saludándole cordialmente, me dirijo a usted para comunicarle que la estudiante Lisbeth del Rosario Chan Guzmán con carné número 1561410, ha concluido su trabajo de tesis titulada "Gestión de recursos humanos en cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango".

Habiendo sido mi persona el asesor de dicha tesis. La cual ha cumplido con los requerimientos establecidos para este tipo de estudio. Por lo que tiene mi aprobación la tesis referida, para que siga el proceso correspondiente.

Agradeciéndole de antemano su atención, me suscribo de usted.

Atentamente,

Lic. José Eduardo Solórzano Guillen
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
Colegiado No. 8846

Mgr. José Eduardo Solórzano Guillen
Asesor de Tesis



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LISBETH DEL ROSARIO CHAN GUZMAN, Carnet 15614-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 0170-2017 de fecha 3 de abril de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

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 8 días del mes de mayo del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar



Agradecimiento

A Dios y la Virgencita:

Por la bendición de permitir la culminación de mi carrera universitaria con éxito.

A mis Papás:

Por su amor, apoyo incondicional, motivación y oraciones en cada momento de mi vida, siendo un digno y orgullo ejemplo a seguir.

A mis Hermanos:

Por su comprensión, ánimo y amor durante esta etapa de estudios.

A mis Sobrinos:

Quienes con su alegría son mi motor y motivación en mi vida diaria.

A mi Asesor de Tesis:

Magister José Eduardo Solórzano por asesorarme y transmitirme sus conocimientos en el transcurso de la realización de ésta tesis, por sus consejos y apoyo brindado.

A mis Amigos:

Por demostrar su apoyo incondicional y amistad verdadera durante la carrera universitaria y en todos los aspectos de mi vida.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico	7
1.2.1 Cooperativas de ahorro y crédito	42
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	52
2.1 Objetivos.....	53
2.1.1 Objetivo general.....	53
2.1.2 Objetivos específicos	53
2.2 Variables e indicadores.....	53
2.2.1 Definición conceptual.....	53
2.2.2 Definición operacional.....	54
2.2.3 Indicadores	54
2.3 Alcances y limitaciones.....	54
2.3.1 Alcances	54
2.3.2 Limitaciones	54
2.4 Aportes	55
III. MÉTODO	56
3.1 Sujeto.....	56
3.2 Población y muestra	56
3.3 Instrumentos	57
3.4 Procedimiento	57
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	59

V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	92
VI.	CONCLUSIONES	97
VII.	RECOMENDACIONES.....	99
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
	ANEXOS.....	104
	Anexo 1 Propuesta	104
	Anexo 2 Cuestionarios.....	116
	Anexo 3 Cuadros de marco teórico.....	123
	Anexo 4 Cuadro operacional	130

Resumen

La importancia de esta investigación reside en que hoy en día el recurso humano es herramienta clave para el éxito empresarial, a través de colaboradores motivados, satisfechos, técnicas especializadas, estrategias y la implementación de los procesos de la Gestión de recursos humanos se contribuye a optimizar el desempeño organizacional.

El siguiente estudio sobre Gestión de recursos humanos es de tipo descriptivo y se realizó en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango, el objetivo principal es determinar la aplicación de la Gestión de recursos humanos en dichas cooperativas.

Se utilizaron dos cuestionarios, uno dirigido a los gerentes y sub-gerentes y otro dirigido a los colaboradores, los cuales tienen preguntas de selección múltiple y abierta.

Se conoció mediante el estudio realizado a los gerentes y colaboradores de cada una de las cooperativas, que los procesos de la Gestión de recursos humanos se implementan, son eficientes y han contribuido a optimizar el desempeño organizacional. Sin embargo, la planeación de la carrera profesional para los colaboradores no se ha integrado dentro de las cooperativas porque no se conocen las estrategias y lineamientos necesarios para llevarse a cabo. El personal no ha recibido información profesional ni han determinado sus objetivos profesionales.

Por lo que finalmente, se propone una guía para la planeación de carrera profesional para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango, el cual contribuye a la satisfacción del trabajador y de organización, pues permite mejorar la relación entre ambos.

INTRODUCCIÓN

Ante la existencia de competencia entre empresas, sobrevivirán aquellas que tengan renovación constante de su principal recurso: sus colaboradores. Por lo tanto, el gerente o administrador de recursos humanos debe buscar herramientas, técnicas y métodos que lo ayuden a enfrentar este nuevo reto, todo esto mediante la Gestión del recurso humano.

Analizar los procesos en la aplicación de la Gestión de recursos humanos dentro de las cooperativas, es de vital importancia para detectar fortalezas y debilidades del desarrollo. Y así incorporar estrategias para lograr los objetivos organizacionales.

Para la elaboración del presente estudio se utilizó el diseño descriptivo. No se realizó muestreo, ya que la población es muy pequeña por lo que se trabajó a través de un censo y se evaluaron 109 personas en total. Se elaboraron dos cuestionarios, el primero dirigido a los gerentes y sub-gerentes y el segundo para los colaboradores. El objetivo principal de esta investigación es determinar la aplicación de la Gestión de recursos humanos en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango.

Se concluye con respecto al objetivo general que la aplicación de la Gestión de recursos humanos en las cooperativas se implementa, pues cuentan en su mayoría con un departamento de recursos humanos que se encarga de que los colaboradores cumplan con sus objetivos y las técnicas que utilizan son eficaces.

Sin embargo, la falta de implementación del plan de carrera profesional dentro de las cooperativas hace que los colaboradores desconozcan oportunidades de ser promovidos de puesto a través de sus competencias y habilidades. Por lo que se propone una guía para la planeación de carrera profesional para cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

González (2009) en el artículo titulado “Quetzaltenango” explica que Quetzaltenango es un departamento de la República de Guatemala, situado en la región occidental del país. Tiene una extensión territorial de 1,951 kilómetros cuadrados y la población es de aproximadamente 735,162 personas, según la encuesta nacional de condiciones de vida, cuenta con 24 municipios y la cabecera departamental es el municipio de Quetzaltenango.

Quetzaltenango limita al norte con el departamento de Huehuetenango, al este con los departamentos de Totonicapán y Sololá, al sur con los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez y al oeste con el departamento de San Marcos.

Con respecto a la economía, Quetzaltenango cuenta con fábricas de tejidos, tenerías, carrocías, cerveza, aguas gaseosas, ron, multitud de artesanías y auge de varias instituciones financieras.

A continuación se presentan investigaciones relacionadas a Gestión del recurso humano.

De León (2013) en su tesis denominada, “Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu”, toma como sujetos de estudio a los propietarios, administradores o jefes que se encuentren situados en un primer nivel dentro de la jerarquía de las empresas o que sean los encargados del personal de las pequeñas y medianas empresas, independientemente de su naturaleza. Por no existir datos concretos en el departamento de Retalhuleu sobre el número total de PYMES, de León, determinó la muestra a través del método no probabilístico por conveniencia. Formula como objetivo general determinar la calidad de la Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu.

Se concluye que la calidad de Gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, es inaceptable porque no cuentan con un área específica que se encargue de la gestión antes mencionada. Recomienda que, para mejorar la calidad de la Gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, se habilite un área que se encargue de la administración del recurso humano, en donde no exista; y las que ya cuentan con dicha área, contratar a una persona con el grado de licenciatura específica.

Amechazurra (2013) en el artículo sobre "Liderazgo y gestión del talento humano en el siglo XXI". Menciona que el talento es el valor diferencial por excelencia. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo entonces, es lograr que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, y que agregue valor e innovación. En otras palabras, se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento. Agrega además, que para que se logre este manejo estratégico del talento humano **los líderes del Siglo XXI** requieren disponer de información precisa acerca de la aportación de valor que puede realizar cada miembro del equipo de trabajo que dirige y detectar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso del resto de los miembros del equipo con el proyecto empresarial. El disponer de ese tipo de información permite a los líderes desarrollar estilos de dirección, estrategias de colaboración y comunicación interna eficientes.

Catalán (2013) en su investigación titulada, "Administración de recursos humanos del personal administrativo en un centro educativo guatemalteco", plantea como objetivo general, determinar la forma en que se administra la gestión de recursos humanos, del personal administrativo en un centro educativo guatemalteco se tomó como indicadores la planeación del recurso humano, análisis de puestos, reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y retroalimentación del desempeño, compensaciones, define como conclusión que la administración de recursos humanos se ejecuta de manera informal y desorganizada; sus funciones principales son llevadas a cabo indistintamente por diferentes cargos dentro de la organización, sin estar

asignadas a ninguno de éstos en particular. Recomienda a la administración general crear un departamento de recursos humanos con dos personas a cargo, considera esta opción como un escenario ideal, siempre y cuando los recursos del centro educativo lo permitan; este departamento debiera encargarse de las funciones generales siguientes: planificación de recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección y contratación de personal; inducción y capacitación de personal; evaluación del desempeño y compensaciones. Así mismo se proponen dos escenarios más, como opción para llevar a cabo la administración del recurso humano, y son: el contratar a una sola persona encargada de recursos humanos, o contratar los servicios de una consultoría para proyectos específicos y/o por horas (tiempo parcial)

Molina (2013) en su tesis denominada “Gestión de recursos humanos en las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango”, toma como sujetos a 14 gerentes administrativos de las empresas hoteleras más reconocidas de la ciudad y plantea como objetivo determinar cómo es la gestión de recursos humanos en las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango, a través de los siguientes indicadores fases, funciones, objetivos y proceso de la gestión de recursos humanos. Este estudio concluye que las empresas hoteleras tienen conocimiento de la Gestión de recursos humanos, pero no se aplica en la totalidad de éstas, a pesar de considerar que es de vital importancia la implementación de este proceso, para lograr la efectividad en la administración del recurso humano y la consecución de los objetivos tanto de las organizaciones como del personal; esto, debido a que no cuentan con un departamento de recursos humanos dentro de las organizaciones. Molina, recomienda que es importante tener conocimiento del proceso de gestión de recursos humanos; y, tomar en cuenta, que existen empresas que desconocen los lineamientos técnicos que conlleva, se debe implementar un proceso de gestión de recursos humanos, para que estas empresas lo conozcan y lo apliquen técnicamente para lograr la consecución de sus objetivos y mejoren la administración del recurso humano.

Hermann (2013) en el artículo, “Los sistemas de gestión como sistemas humanos”. Menciona que todas las organizaciones están formadas por personas. Las personas

son el centro de gravedad estratégico de las organizaciones. De las personas emanan los problemas y las soluciones. Para gerenciar organizaciones y procesos hay que entender a las personas: sus motivaciones, sus valores, sus perspectivas, sus comportamientos. Con esa línea de ideas, pareciera coherente concluir que cualquiera que aspire a dirigir organizaciones y procesos, a cualquier nivel, debería tener competencias básicas en disciplinas como Psicología y Sociología, porque contienen las teorías científicas que describen y explican el comportamiento humano. Por todo lo anterior el autor, opina que los currículos de los programas de diplomados, especializaciones, maestrías y doctorados en gerencia deberían reforzar y profundizar en el conocimiento de la naturaleza y el comportamiento humano, y proporcionar conocimientos científicos y herramientas para poder comprender los procesos humanos de las organizaciones, y así estar en mejor condición de tomar decisiones verdaderamente racionales. Además agrega que los cambios no se decretan, la cultura no se impone. Las personas se motivan y se persuaden, y es sobre esa base que se construyen culturas de calidad, de seguridad, de solidaridad social, de valores morales. Torres (2013) en el artículo “Gestión Humano en las organizaciones”. Afirma que el hombre como elemento del sistema organizacional, no ha sido ajeno a la evolución del pensamiento, antes por el contrario, ocupa primeros lugares en las mesas de debate sobre el rumbo empresarial y es objeto de eventos académicos centrados en su radical importancia. Esto se debe a que la alta gerencia dejó de lado el encanto tecnológico y cibernético de los años 80s y se acordó que toda esa tecnología no podría activarla y desarrollarla sin el concurso de la inteligencia real, de la voluntad mental y el poder de conversión de su principal aliado, las personas en la organización. Además agrega que entender al hombre como sistema es una de las nuevas variedades de la teoría administrativa, porque permite comprender que su multidimensionalidad es superior a la determinación como recurso de la que siempre quiso ver en él la concepción mecanicista del mundo, un sujeto pasivo a la expectativa de recibir por parte de la organización la correspondiente responsabilidad social de esta, y ser voraz receptor de toda la carga motivacional que genera la cultura del determinismo psicosocial. Es necesario comprender su autonomía y gran capacidad generadora de cambios como aportes fundamentales al proceso productivo, pues es quien lo realiza con base en su

experiencia la fuente de toda sabiduría y fidelidad para la solución oportuna de los problemas del proceso. Es el sistema de máxima jerarquía al que no se le motiva, sino que se le entiende y ve como persona, se le respeta en todas sus dimensiones y lo más importante se cree él.

Sosa (2013) en su tesis denominada “Gestión de recursos humanos en la municipalidad de Zacapa”, se tomó como sujetos de investigación al total de colaboradores, formuló el objetivo general: analizar cómo se realiza la gestión del recurso humano en la Municipalidad de Zacapa para contribuir con el logro de sus objetivos a través de los indicadores: planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración. Y a través de una investigación descriptiva, llega a la conclusión que la gestión del recurso humano en la municipalidad de Zacapa, se lleva a cabo de una manera informal debido a que, no se ejercen en su totalidad algunas de las actividades primordiales que esta conlleva, las cuales son: planeación del recurso humano, procesos de reclutamiento y selección, programas de inducción y capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo de los colaboradores. Sosa recomienda efectuar de manera técnica cada una de las etapas que conlleva la gestión del recurso humano para mejorar la captación y desarrollo del personal dentro de la institución.

López (2013) en el artículo “La gestión del talento humano a través de la comunicación y el entretenimiento”. Argumenta que las actuales tendencias de management buscan moverse de las clásicas prácticas de negocios hacia la incorporación de nuevos modelos para gestionar la administración de las organizaciones de manera eficiente, eficaz, efectiva y relevante.

Así mismo menciona que las empresas que tienen este perfil poseen la facilidad para reconocer sus debilidades, adaptar sus estrategias, hacer un uso óptimo de sus fortalezas, recursos y capital humano, superar pronto las crisis más agresivas encontrando oportunidades donde otros ven amenazas, mantener una apertura ante el

cambio, conservar su salud financiera, experimentar nuevos retos, y generar y preservar ventajas competitivas.

Serna (2008). Menciona que la importancia de los recursos humanos, en el ámbito local se opta por la anulación de determinados valores propios de la gestión pública. Siguiendo la nueva gestión pública, la eficiencia y la productividad, asociadas a instrumentos como la evaluación del desarrollo profesional, pueden entrar en colisión al valorar las actuaciones de los empleados públicos. Las cinco iniciativas que configuran las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: la gestión por competencias, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de sistemas de información y, finalmente, el rol de la comunicación interna. Explica también que para decidir estos objetivos estratégicos, los responsables de diseñar la política de personal precisan del apoyo de los gestores de recursos humanos, encargados de plantear los problemas y las posibles soluciones en términos de recursos y condicionamientos, de objetivos y de valores de la misma organización. Es en este sentido que la gestión de personal no se limita a organizar, dotar, dirigir y controlar, sino también a equilibrar los sistemas técnicos y sociales de la organización con los recursos y los condicionantes de su entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Concluye que lo que transforma las técnicas y los instrumentos de personal en una verdadera gestión de recursos humanos es el hecho de estar al servicio de una política de persona, que es preciso concebir integrada en una estrategia global de desarrollo de la organización.

1.2 Marco teórico

a) Concepto de la Gestión de recursos humanos:

Chiavenato (2011). Argumenta que el área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de recursos humanos trata

de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Así mismo, menciona que en un mundo de negocios caracterizado por la innovación tecnológica, globalización de los mercados, fuerte competencia entre las organizaciones, la gradual e intensa desregulación de los negocios y los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo expeditas. Por tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas características. Todo esto requiere prácticas administrativas y una continua redefinición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel del área de recursos humanos deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

b) Objetivo de la Gestión de recursos humanos:

Werther (2008) indica que el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. El departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.

El autor establece una relación entre cada actividad y sus objetivos. Por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar metas de carácter corporativo, funcional y personal. Cuando una actividad no contribuye al logro de uno o más de los objetivos del departamento, es necesario destinar a otro fin los recursos que se dedican a ella. (Ver cuadro 1, anexo No. 3).

La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que hay un departamento de capital humano dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad

Chiavenato (2011) argumenta que los objetivos del área de recursos humanos deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio y consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla de recursos humanos hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Además, el mismo autor explica que de los objetivos nacen las políticas, las cuales son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

c) Proceso de la Gestión de recursos humanos

✓ Planeación estratégica de recursos humanos:

De acuerdo con Wayne, M. y Noe, R. (2009), la planeación es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número de empleados requeridos, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite.

• Etapas de la planeación de recursos humanos:

La planeación de recursos humanos es un proceso que debe iniciar con la elaboración del análisis FODA, visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la organización, los cuales se describen a continuación:

- Visión: Chiavenato (2011), conceptualiza como lo que la organización desea ser en el futuro, es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización,
- Misión: para Chiavenato (2011) es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser,
- Objetivos: los objetivos son propósitos generales que sirven como guía u orientación genérica de las actuaciones del personal de la empresa. Chiavenato (2011), menciona que toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar.

Robins (2009) argumenta que el objetivo es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad desempeñar las áreas asignadas de manera eficiente y eficaz. Por medio de la planeación, la organización puede evitar la escasez y los excedentes repentinos de talentos. La planeación de recursos humanos se puede resumir en dos etapas: 1) la evaluación de los recursos humanos actuales, y 2) la evaluación de las necesidades futuras de

recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras.

- Evaluación actual:

Robins (2009). Los gerentes comienzan la planeación de recursos humanos revisando la condición de los recursos humanos actuales de la organización, en general mediante un inventario de recursos humanos. Esta información se obtiene de las formas que llenan los empleados, que incluyen datos como nombre, nivel de escolaridad, capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y destrezas especializadas. La disponibilidad de bases de datos sofisticadas facilita la conservación del archivo y la obtención de esta información.

Otra parte de la evaluación actual es el análisis de empleos, que es una evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo. La información para un análisis de empleos puede obtenerse directamente por observación o grabando a los individuos en el trabajo, entrevistando a los empleados individualmente o en grupo, haciendo que los empleados identifiquen las características específicas de un empleo o que los empleados registren sus actividades diarias en un diario o libreta.

Con la información obtenida del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan las descripciones y las especificaciones de puestos. Una descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza. Generalmente describe el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. Una especificación de puestos es una declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un trabajo determinado. Identifica los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. La descripción y la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes llevan a cabo el reclutamiento y la selección.

Robins (2009) menciona que una vez que se conoce la condición actual de los recursos humanos y sus necesidades futuras, los gerentes pueden comenzar a hacer algo con relación a cualquier escasez o exceso de personal.

✓ Descripción y análisis de puestos

- Descripción de puestos:

Chiavenato (2011). La descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos. Es una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Robins (2009) por su parte argumenta que la descripción de puesto es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Es muy importante que las descripciones de puesto sean tan validas como exactas. Los puntos con frecuencia incluidos en la descripción de puesto están:

- Tareas principales realizadas,
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea,
- Estándares de desempeño que se deben lograr,
- Condiciones laborales y posibles riesgos,
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan,
- Las máquinas y el tiempo que se utiliza en el puesto.

- Análisis de puestos:

Chiavenato (2011) indica que una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante. 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.

Robins (2009) argumenta que el análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Un análisis de puestos proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza.

Así mismo, Werther (2008) indica que en el análisis de puestos se obtiene de manera sistemática la información sobre diferentes trabajos, se evalúa y organiza. Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de analistas de puestos. Su labor consiste en obtener la información de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Para Wayne y Noe (2009), no existe un formulario estándar para la descripción de un puesto; sin embargo, la mayoría contiene los aspectos siguientes: identificación y resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones, autoridad del titular, estándares de desempeño, condiciones laborales, especificaciones del puesto. Por lo que los diversos métodos, según estos autores, deberán ser aplicados y bien estructurados para obtener la información deseable.

- Objetivos de la administración y análisis de puestos:

Finalmente, Chiavenato (2011) explica que los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, entre otros. Casi

todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

Los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los objetivos principales son:

- Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal,
- Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal,
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal,
- Determinar mediante la valuación y clasificación de puestos los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios,
- Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional,
- Guía para el supervisor: en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones,
- Subsidios para la higiene y seguridad industrial: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos.

✓ Reclutamiento de personal:

Porret (2008) explica que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado

deberá iniciarse. Por tanto, vaya por delante que será necesario que el número de posibles candidatos que reúnan los requisitos, en principio idóneos, supere con abundancia las plazas a cubrir, de lo contrario la posibilidad de elección se desvanecerá o se reducirá al mero y simple proceso de contratación propio de épocas marcadas por el pleno empleo que hoy ya ni recordamos.

Chiavenato (2011) argumenta que el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada, y, por tanto, una actividad positiva de invitación. El objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. Además, implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea.

Robins (2009) argumenta que el reclutamiento es un proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.

- Medios de reclutamiento: Chiavenato (2011). Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales como potenciales. Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo:

- Reclutamiento interno: el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias. El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos.
- 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.
- Reclutamiento mixto: las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo. Por las ventajas y desventajas que los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

Robins (2009) describe las fuentes principales de posibles candidatos a un empleo en el cuadro 2, (Ver anexo No. 3).

✓ Selección de personal:

Robins (2009) argumenta que la selección de personal es el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados.

Chiavenato (2011). La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: 1- adecuación de la persona al trabajo y 2- eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección de recurso humano es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante, y se recopila de seis maneras.

- Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado.
- Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
- Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tienen ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
- Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del

contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

- Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

- Tipos de instrumentos de selección:

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Chiavenato (2011).

- Formas de solicitud: forma en la que la persona proporciona su nombre, dirección y número telefónico, o podría ser un perfil completo de la historia personal, detallando las actividades, destrezas y logros de la persona,
- Pruebas escritas: incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses,
- Pruebas de simulación del desempeño: están integradas por comportamientos laborales reales. Las más conocidas son el muestreo laboral y los centros de evaluación,
- Entrevistas: es un instrumento de selección individual en la que los candidatos representan roles en escenarios simulados,
- Investigaciones de antecedentes: son de dos tipos, verificaciones de los datos de la solicitud y verificaciones de las referencias,
- Examen físico: se usa con mayor frecuencia por motivos del seguro, ya que las organizaciones desean tener la seguridad de que los empleados recién contratados presentarán reclamaciones al seguro por lesiones o enfermedades. Robins (2009).

Chiavenato (2011), agrega también a las técnicas de selección las siguientes:

- Tests psicológicos: es un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros. Es una medida de desempeño o

de realización por medio de operaciones mentales o manuales de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad. Estos tests constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano.

- Tests de personalidad: sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Entre los rasgos a evaluar podrían determinarse el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones entre otros.

Según Dessler G., Mondy R., Noe R., Robbins S., y Judge T. (2010) el proceso de selección consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Según sus habilidades, el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada y estandarizada o viene enteramente libre. Por esta razón, Chiavenato (2011) la clasifica en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas. Las preguntas estandarizadas asumen diversas formas: elección múltiple, verdadero falso, sí o no, agradable o desagradable, entre otros.
- Entrevista estandarizada solo con respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato.

- Entrevista dirigida: no se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuesta deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales. Son libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

Wayne y Noe (2009) a su vez, dividen las entrevistas únicamente en dos categorías.

- No estructurada, el entrevistado formula preguntas indagadoras y de respuesta abierta, este tipo de entrevista es amplia, y el entrevistador estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación.
- Entrevista estructurada, el mismo autor la define como, la cual parte directamente del análisis del puesto de trabajo, con respuestas prefijadas, que se plantean a todos los candidatos, las cuales incluyen, preguntas de situación, sobre conocimiento del trabajo, y sobre requisitos del trabajador.

Chiavenato (2011) divide el desarrollo de la entrevista en cinco importantes etapas, las cuales favorecen el perfeccionamiento del mismo.

- Preparación de la entrevista: la entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Necesita de preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos,
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato,
- La mayor cantidad posible de información del candidato,

- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto.

- Ambiente: la preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen. El ambiente debe enfocarse desde dos puntos de vista:
 - Ambiente físico: el lugar físico, según el autor, debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular. Lo ideal es una sala pequeña aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo.
 - Ambiente psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones.
- Desarrollo de la entrevista: la entrevista en sí, es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. Además menciona que una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, y tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva para reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, íntimamente relacionados:
 - Contenido de la entrevista: representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, entre otros. Toda la información en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae del candidato se aclara y se profundiza en la entrevista.
 - Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera

de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, entre otros. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

- Cierre de la entrevista: el mismo autor, menciona que la entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez ni embarazo. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras.

Chiavenato (2011) agrega al proceso de selección, una evaluación y control de resultados, las cuales define como obtener resultados y lograr los objetivos; convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Menciona además, que uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, es decir, de sus salidas. Esta retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado a saber:

- Costo de personal: comprende a quienes administran los procesos de integración de personas, sus salarios, y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) dedicado a entrevistar a candidatos.
- Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento y consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información, entre otros.

- Costos adicionales: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario e instalaciones, entre otros.

La selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización:

- Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo,
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones,
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos,
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por tanto, mejor rotación de personal,
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal,
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada,
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación en virtud de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades originadas por la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

- Se aprovechan al máximo, en el trabajo, las habilidades y características de cada persona,
- Se favorece el éxito potencial en el puesto,
- Aumenta la satisfacción de las personas por encontrar la actividad más adecuada para cada una,
- Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

✓ Inducción a nuevos colaboradores:

Robins (2009) explica que inducción es la introducción de un nuevo colaborador a su trabajo y a la organización.

Werther (2008) expone que al empezar a integrar a un colaborador a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los colaboradores más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción.

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el colaborador observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar.

•Objetivos de la inducción:

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los que sobresalen los siguientes:

- Ayudar a los colaboradores de la organización a conocer y auxiliar al nuevo colaborador para que tenga un comienzo productivo,
- Establecer actitudes favorables de los colaboradores hacia la organización, sus políticas y su personal,
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral,
- El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más pronto posible y eficazmente al nuevo ambiente de trabajo.

Por otra parte, Pino y Sánchez (2008), manifiestan que la inducción, son cursos o enseñanzas que suelen darse a un trabajador al ingresar, para informarle sobre la empresa, desde el principio; este proceso está estrechamente ligado con la capacitación y adiestramiento que el trabajador recibe al ingresar.

Alles (2009) explica que la inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos colaboradores con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo colaborador es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debe fijarse como un procedimiento habitual. Cada organización puede hacerlo en forma diferente, a su estilo, pero debe existir de igual manera.

El mismo autor, define el contenido que debe llevar un manual de Inducción es la siguiente:

- Información sobre la empresa,
- Visión y Misión,
- Organigrama,
- Operaciones: productos/cifras generales,
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas,
- Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, entre otros.

Cabe mencionar que las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinando unos con otros para un mejor resultado, los mencionados a continuación son los más frecuentes:

- Una carpeta de tipo explicativo,
- Un curso,
- Un video,
- Un Cd.

• Propósitos de la inducción:

Wayne y Noe (2009), establecen que los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa, algunos propósitos básicos incluyen:

- La situación de empleo: es útil que el nuevo colaborador conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa,

- Políticas y reglas de la empresa: cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El colaborador debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo,
- Compensación y prestaciones: el colaborador tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y lo revisa con frecuencia durante su orientación.
- Cultura corporativa: la cultura de la empresa refleja, de hecho, “como hacemos las cosas aquí”. Esto tiene que ver con todo: desde la forma de vestir de los colaboradores hasta su manera de hablar.
- Pertinencia al equipo: la capacidad y el deseo de un colaborador de trabajar en equipo probablemente se determinaron antes de su contratación. El programa puede destacar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo empresarial.
- Desarrollo de empleados: la seguridad del empleo de una persona depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios que están en constante cambio. Por lo tanto, las empresas deben informar a los colaboradores no sólo de los programas de desarrollo patrocinados por ellas sino también de los que están disponibles.
- Manejo de cambio: los colaboradores de todos los niveles deben aprender a manejar el cambio con eficacia para sobrevivir en sus empleos. La mejor manera que tiene cualquier persona para prepararse para el cambio es ampliar continuamente sus habilidades.
- Socialización: para reducir la ansiedad que experimenta el nuevo colaborador, la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización informal. Algunas organizaciones han descubierto que los colaboradores sometidos a programas de socialización, que incluyan los temas de políticas y manejo de carrera, se desempeñan mejor que los que no reciben esta capacitación.

✓ Evaluación del desempeño:

Robins (2009) argumenta que la evaluación de desempeño es un proceso que establece normas de desempeño y lo evalúa para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones.

Chiavenato (2011) menciona que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Sus objetivos son muy puntuales:

- Adecuación del individuo al puesto,
- Capacitación,
- Promoción,
- Incentivo salarial por buen desempeño,
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados,
- Auto perfeccionamiento del colaborador,
- Información básica para la investigación de recursos humanos,
- Estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores,
- Estímulo para una mayor productividad,
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización,
- Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado,
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización,
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración,

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como objetivos de los individuos.

El beneficio de un programa de evaluación del desempeño es para el individuo, el gerente, la organización y la comunidad, ya que el programa de evaluación se planea, coordina y desarrolla en corto, mediano y largo plazo.

- Métodos de evaluación del desempeño:

Robins (2009), expone los siguientes métodos de evaluación.

- Ensayos escritos: es una técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un colaborador. El evaluador también hace sugerencias para mejorar el desempeño.
- Incidentes críticos: el uso de incidentes críticos centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz. El evaluador redacta anécdotas que describen algo que hizo un colaborador y que fue especialmente eficaz o ineficaz.

Chiavenato (2011) argumenta que este es un método simple de evaluación que se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos. Es una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado, las cuales deben destacarse con mayor frecuencia o corregirse y eliminarse respectivamente.

- Escalas de calificación gráfica: este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. Entonces, el

evaluador recorre la lista y califica al colaborador en cada factor usando una escala ascendente, que por lo general especifica cinco puntos. Es un método común el cual mide el desempeño de las personas con factores definidos y graduados, se reducen los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores,

- Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (BARS): estas escalas combinan los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escala de calificación gráfica. El evaluador califica a un colaborador de acuerdo con unos incisos que tienen una escala número y que son ejemplos de comportamientos laborales reales más que descripciones o características generales,
- Comparaciones multipersonales: comparan el desempeño de un individuo con el de otros,
- Objetivos (administración por objetivos APO): la APO también es un mecanismo para evaluar el desempeño. Con la APO, los empleados son evaluados de acuerdo con el logro de objetivos específicos establecidos por ellos y por el gerente,
- Retroalimentación de 360 grados: es un método que utiliza la retroalimentación desde supervisores, empleados y colegas. Esta evaluación utiliza información proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa el gerente. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.

Chiavenato (2011) explica las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de 360 grados.

- Ventajas:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad,

- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo,
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

- Desventajas:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones,
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos,
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista,
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien,
- Las personas pueden tomarla a juego y se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

Chiavenato (2011), agrega otros métodos tradicionales:

- Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada” por ejemplo aseo, inteligencia, liderazgo, puntualidad, personalidad, iniciativa, potencial, conducta, entre otras.
- Método de investigación de campo: es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio, que, además de un diagnóstico del desempeño del colaborador, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. Ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el

supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

- Método de comparación por pares: compara a los colaboradores de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

✓ Capacitación y desarrollo del personal:

Chiavenato (2011) explica 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 en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Los principales objetivos de la capacitación, según Chiavenato (2011) son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto,
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas,
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Robins (2009) expone diferentes tipos de capacitación desglosadas a continuación:

• Tipos de capacitación:

- Destrezas interpersonales: liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, servicio al cliente,

- Técnica: capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de computo,
- Empresarial: finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, cultura organizacional,
- Obligatoria: seguridad, salud, acoso sexual, y otras disposiciones legales,
- Gestión del desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral,
- Solución de problemas y toma de decisiones: definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, selección de soluciones,
- Personal: planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales, como hablar bien en público.

Chiavenato (2011) menciona que el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

- Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos,
- Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán,
- Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en

relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas,

- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

Se describen los métodos tradicionales de capacitación en el cuadro 3, (Ver anexo No. 3).

Así mismo, Robins (2009) menciona los métodos de capacitación basados en la tecnología:

- CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio. Los colaboradores escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas,
 - Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite. Los colaboradores escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran las técnicas,
 - E-aprendizaje. Aprendizaje basado en Internet donde los colaboradores participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.
- Ciclo de capacitación:

Chiavenato (2011). La capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. La capacitación implica un proceso de cuatro etapas.

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnostico),
- Programa de capacitación para atender las necesidades,
- Implantación y ejecución del programa de capacitación,
- Evaluación de los resultados.

Se presenta el proceso de capacitación, según Chiavenato (2011), en el cuadro 4, (Ver anexo No. 3).

✓ Compensaciones y prestaciones del personal:

Para Robins (2009) las compensaciones y prestaciones pueden ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización ejerce un impacto en el desempeño estratégico de ésta.

Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del lugar de trabajo para mantener motivado al personal. La compensación organizacional incluye distintos tipos de recompensas y prestaciones, como sueldos y salarios base, aumentos de sueldos y salarios, pagos de incentivos y otras prestaciones y servicios.

- Pago basado en destrezas: se recompensa al colaborador por las destrezas y capacidades laborales que demuestran. En un sistema de pago basado en las destrezas, no es el título laboral de un empleado el que define su categoría de pago, sino sus destrezas. Los sistemas de pago basado en las destrezas parecen acoplarse adecuadamente con la naturaleza cambiante de los empleos y el ambiente laboral actual.

Chiavenato (2011) explica que la remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizaciones. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización, cada colaborador negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta:

- Remuneración económica directa: es la paga que cada colaborador recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de

los empleados por horas, el salario equivale al número real de horas que hayan laborado durante el mes, en el caso de los empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.

- 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, participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida, etcétera). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad también afectan la satisfacción. Por lo tanto, el mismo autor denomina que la remuneración es un sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria.

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.

- Política salarial:

Para Chiavenato (2011), es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. La política salarial, según el autor, no es estática sino dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

- Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos,
- Salarios de admisión: para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial,
- Previsión de reajustes salariales: por determinación legal o espontáneos.

- Premios y sanciones:

Chiavenato (2011) argumenta que las organizaciones cuentan con un sistema de premios, (es decir, de incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones para inhibir comportamientos.

El sistema de sanciones abarca medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia, (suspensiones) o separarlo de los demás (despidos).

Los premios refuerzan las actividades humanas porque:

- Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o del grupo),
- Amplían la interdependencia con terceros y con el conjunto,
- Ayudan a consolidar el control que el conjunto ejerce sobre su propio destino.

La filosofía básica de un sistema de premios y sanciones debe basarse en los aspectos siguientes:

- Realimentación, es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado,

- Relación de los premios y sanciones con los resultados esperados,
- Relación de los premios y sanciones con la conceptualización ampliada del puesto.

El premio o incentivo representa una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización y, una vez dentro de esta, contribuyen con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos.

✓ Higiene y Seguridad Laboral

- Higiene:

Chiavenato (2011) lo especifica como una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. La higiene y seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. El autor dice que el concepto según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de males o enfermedades.

Así mismo, plantea que la higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. Es importante, además, de contar con un plan de higiene que suele abarcar los puntos siguientes:

Plan organizado: prestación de servicios y también enfermeros y auxiliares de tiempo completo o parcial.

Servicios médicos adecuados: con dispensario para urgencias y primeros auxilios.

Prevención de riesgos para la salud: actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos ambientales.

Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad.

Los objetivos de la higiene laboral son de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

En igual forma, Chiavenato plantea tres grupos de condiciones que influyen en gran medida en el trabajo:

- Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etcétera,
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera,
- Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera.

La higiene laboral se ocupa del primer grupo: es decir, de las condiciones ambientales del trabajo, aunque no se desentiende por completo de los otros dos grupos. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

• Seguridad laboral:

Chiavenato (2011) explica que la seguridad e higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

- La seguridad es un deber de todos,
- El tamaño, ubicación entre otros determinan los medios materiales para la prevención,
- Toda la empresa debe ser prevenida, no solo el área de producción,
- El plan de seguridad implica, que la persona se adapte al trabajo y que el trabajo se adapte a la persona,
- La seguridad moviliza todos los elementos como equipos contra incendio, primeros auxilios, serie de prendas, entre otros.

Werther (2008) por su parte explica que el profesional de la administración de capital humano no está capacitado para determinar si las calderas de una instalación están siendo bien mantenidas, y si la temperatura a que operan es la óptima, pero sí está en condiciones de contribuir positivamente a la integración de diversos grupos de trabajadores y ejecutivos que velan por la seguridad de las instalaciones y que garanticen que se cumplan diversas disposiciones. Varias de las posibilidades de aportación del equipo de administración de los recursos humanos a la seguridad física de las empresas se enumeran en el cuadro 5, (Ver anexo No. 3).

Los estudios en materia de seguridad e higiene están orientadas no sólo a los aspectos de seguridad industrial o ergonómicos en las organizaciones, conceptos suficientemente abordados y que otros factores importantes son los psicosociales en el trabajo y de manera particular la ansiedad y el estrés laboral, y los factores de responsabilidad social como los relacionados con la ecología.

• Factores psicosociales en el trabajo:

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

Desempeño profesional:

- Trabajo de alto grado de dificultad,
- Trabajo con gran demanda de atención,
- Actividades de gran responsabilidad,
- Funciones contradictorias,
- Creatividad e iniciativa restringidas,
- Exigencia de decisiones complejas,
- Cambios tecnológicos intempestivos,
- Ausencia de plan de vida laboral,
- Amenaza de demandas laborales.

Dirección:

- Organización y función,
- Prácticas administrativas inapropiadas,
- Atribuciones ambiguas,
- Desinformación y rumores,
- Conflicto de autoridad,
- Trabajo burocrático,
- Planeación deficiente,
- Supervisión punitiva.

Tareas y actividades:

- Ambiente de trabajo,
- Condiciones físicas laborales inadecuadas,
- Jornada laboral,
- Rotación de turnos,
- Jornadas de trabajo excesivas,
- Duración indefinida de la jornada,

- Actividad física corporal excesiva.

Empresa y entorno social:

- Políticas inestables de la empresa,
- Ausencia de corporativismo,
- Falta de soporte jurídico por la empresa,
- Intervención y acción sindical,
- Salario insuficiente,
- Carencia de seguridad en el empleo,
- Subempleo o desempleo en la comunidad,
- Opciones de empleo y mercado laboral.

✓ Planeación de la carrera profesional:

Para Robins (2009) el plan de carrera incluye hablar con los colaboradores acerca de sus actividades y desempeño del puesto actual, de sus intereses y metas personales y de carrera, de sus habilidades personales y de los objetivos de desarrollo de carrera apropiado.

Werther (2008) argumenta que es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos.

La planeación de la carrera profesional es un proceso estrictamente racional, que busca resolver las preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales?, ¿cuál es el primer paso que debo dar? Y en general: ¿a dónde quiero llegar?

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado.

El departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al

individuo la elección de a dónde quiere llegar. Incluso en las compañías grandes, la mayoría de sus dirigentes consideran que la planeación de la carrera profesional es responsabilidad individual y no de la organización. Dado que la organización necesita planear sus recursos de capital humano a futuro, los dirigentes tienden a impulsar a los individuos que se trazan metas claras y objetivos definidos.

Aunque el plan profesional que cada persona se traza es completamente único, y tan característico y distintivo a sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes a todos los planes profesionales, así como a los objetivos profesionales.

Así mismo, Werther explica que es importante tener en cuenta que el hecho de planear una carrera profesional no constituye una garantía de éxito. Éste es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo duro. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro de cómo lograr los objetivos que desean obtener.

Se describen los términos claves en la planeación de la carrera profesional en el cuadro 6, (Ver anexo No. 3).

Werther (2008). Expone que en la actualidad, un número creciente de departamentos de recursos humanos considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de recursos humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Al mismo tiempo, Werther (2008), explica que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- Igualdad de oportunidades. En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas,
- Apoyo del jefe inmediato. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna,
- Conocimiento de las oportunidades. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes,
- Interés del empleado. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores,
- Satisfacción profesional. Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar.

Ventajas de la planeación de Carrera.

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal. Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción. La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.

- Facilita la ubicación internacional. Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados y los puestos, que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- Disminuye la tasa de rotación. Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado. Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

Bohlander y Snell (2008) argumentan que la planeación de carrera puede elaborarse de acuerdo a las necesidades de la empresa y del empleado, ambas clases de objetivos no son excluyentes sino por el contrario son mutuamente complementarios. Los programas se llevan a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas, para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición. A continuación se detallan las necesidades de la empresa y las necesidades del colaborador.

- Necesidades de la empresa: las instituciones buscan preparar a su personal para que desarrollen su potencial, lo cual les permite avanzar dentro de la institución; adquirir nuevas tareas y responsabilidades de acuerdo a su capacidad para desarrollarse en el puesto de trabajo actual y futuro.
- Necesidades del empleado: lo trascendental es que la persona tenga objetivos claros hasta dónde quiere llegar, no solo por devengar un mejor salario sino alcanzar un mejor estatus dentro de la empresa. Los trabajadores analizan sus fortalezas y debilidades, identifican las necesidades de aprendizaje de corto,

mediano y largo plazo, pero sobre todo que puesto desean alcanzar en la organización.

Cárdenas (2009) hace referencia de las competencias laborales para la planificación de carrera.

- Competencias básicas: son comportamientos elementales que deberán tener los colaboradores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa tales como lectura, matemática, comunicación oral, entre otros,
- Competencias técnicas: comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva,
- Competencias genéricas: describen los comportamientos asociados a desempeños comunes, como la habilidad de interpretar, organizar, influir, ayudar, analizar, producir, negociar, investigar, enseñar, entrenar, planear, entre otras.

1.2.1 Cooperativas de ahorro y crédito

a) Definición:

Instituto nacional de cooperativas, (INACOP 2016). Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil. Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas. La consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, donde todos tienen los mismos deberes y derechos. Sólo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona y actúa de acuerdo con la filosofía y los principios cooperativos.

Los siete principios cooperativos:

- Adhesión voluntaria y abierta,
- Gestión democrática por parte de los socios,

- Participación económica de los socios,
- Autonomía e independencia,
- Educación, formación e información,
- Cooperación entre cooperativas,
- Interés por la comunidad.

✓ Clasificación de las cooperativas.

En Guatemala las cooperativas se pueden organizar de la siguiente forma:

- Cooperativas de primer grado. Son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la Ley General de Cooperativas. Tendrán personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas.
- Cooperativas de Segundo Grado o Federaciones. Están formadas por cooperativas de primer grado, que se dediquen a actividades semejantes. No podrá haber más de una federación de la misma naturaleza.
- Cooperativa de Tercer Grado o Confederación. Está integrada por las federaciones y tiene carácter representativo del movimiento cooperativo nacional.

De acuerdo a la actividad a que se dediquen en los sectores de la producción, el consumo y los servicios las cooperativas se clasifican de la siguiente forma:

- Agrícola. Son la unión de grupos de personas que cultivan productos tales como: maíz, frijol, café, cardamomo, hortalizas, etc,
- Consumo. La actividad principal es estas cooperativas es la compra -venta de artículos de necesidad común, para el consumo de las familias de los asociados y no asociados,

- Producción. Estas cooperativas agrupan las personas que se dedican a la producción artesanal, industrial, minera, pesquera, etc,
- Vivienda. Son organizadas principalmente por la necesidad de vivienda propia con alguna facilidad en las amortizaciones y en el costo de la vivienda,
- De Servicios Especiales. Estas cooperativas funcionan de acuerdo a las necesidades especiales de los asociados, como transporte, educación, etc.
- Ahorro y Crédito. Su actividad principal es recaudar los ahorros de sus asociados y concederles préstamos en condiciones favorables, con intereses bajos, facilidad de pago y rapidez en los trámites.

b) Historia:

INACOP (2016). Las cooperativas se han desarrollado lentamente durante un tiempo muy largo. En su mayoría, el desarrollo se ha relacionado como un movimiento del siglo XX, aunque ya habían crecido considerablemente en Inglaterra a principios del siglo XIX. El movimiento moderno de las cooperativas empezó con los esfuerzos y recursos combinados de 28 tejedores pobres de Rochdale, Inglaterra, cuando el 21 de diciembre de 1844, abrieron una pequeña tienda de abarrotes, la que sería la primera cooperativa de consumo del mundo. Aquella humilde tienda fue el principio de un movimiento social y económico que hoy se ha extendido a todos los pueblos de la tierra, reuniendo a millones de cooperativistas.

✓ Historia del cooperativismo guatemalteco:

El cooperativismo guatemalteco, nació como todo movimiento social y económico, con varios problemas para organizarse. El 28 de enero del año 1903, en la época del gobierno de Manuel Estrada Cabrera se promulgó la primera ley cooperativa: Decreto No. 630 “Ley de Sociedades Cooperativas”. Sin embargo, se tomaba a las cooperativas como sociedades mercantiles y no como asociaciones de servicio. La poca asistencia financiera y la falta de interés en capacitar a las personas o comunidades para impulsar el desarrollo del cooperativismo no permitieron el desenvolvimiento del mismo.

El 21 de noviembre de 1906, se promulga el Decreto, el 669 “Ley Protectora de Obreros”, el mismo dispone que para el pago de indemnizaciones debía crearse una caja cooperativa de socorro.

El nombre de cooperativas flotaba en el ambiente, sin embargo, no se organizó ninguna. Hasta el año de 1945, es cuando el movimiento cooperativo guatemalteco toma carácter constitucional, al especificarse en el artículo 94 de la Constitución de aquel entonces, la ayuda técnica del Estado a este tipo de organizaciones y en el artículo 100, declarar de urgencia la necesidad del establecimiento de cooperativas. Ese mismo año, se determina que sea el Ministerio de Economía y Trabajo quien fomente, asesore y controle los distintos tipos de cooperativas, de acuerdo al Decreto 93 Ley del Organismo Ejecutivo.

El Decreto No. 630 fue derogado por el Decreto No. 643 “Ley General de Cooperativas”, del 13 de julio de 1949, mismo que vino a regular el desarrollo de los sistemas cooperativos, principalmente en lo que se refiere a la previsión y el ahorro, promueve el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase trabajadora, a fin de aumentar su bienestar y contribuir al progreso de la nación, mediante el establecimiento de las sociedades de seguros de vida, seguros contra accidentes y enfermedades, así como las cajas de pensiones y retiros temporales.

Con el Decreto No. 146 se creó el Departamento de Fomento Cooperativo, adscrito al Crédito Hipotecario Nacional, encargado de aplicar el Decreto No. 643. Esta institución desapareció al promulgarse el 23 de octubre de 1953, el Decreto No. 1014 que cancela dicho departamento y traslada sus funciones al Ministerio de Economía. Mediante el Decreto Presidencial No. 560 emitido el 27 de febrero de 1956, las funciones de fiscalización y control de las cooperativas fueron trasladadas a la Superintendencia de Bancos, sin embargo, el 23 de junio de 1959, con el Decreto No. 1295 se dividen las responsabilidades así: El Ministerio de Agricultura se hace cargo de las cooperativas agrícolas y pecuarias, y el resto queda a cargo de la Superintendencia de Bancos. Funciones que no fueron desarrolladas a plenitud como consecuencia de la lenta

evolución del sistema cooperativo guatemalteco, y no fue sino hasta la década de los años 70, cuando cobra auge y se le empieza a dar mayor asistencia técnica y financiera. El 29 de diciembre de 1978, fue publicado el Decreto No. 82-78 “Ley General de Cooperativas”, la cual se encuentra vigente hasta la fecha. Con la promulgación de esta ley se derogó el Decreto No. 643 (Ley General de Cooperativas) y otros decretos que contenían disposiciones relacionadas con las cooperativas. Una de las principales consideraciones por las que se emitió esta ley, fue el hecho de tener definidas las normas que aseguraran un desenvolvimiento ordenado y armónico del movimiento cooperativista.

Finalmente se creó el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- en julio de 1979.

Paralelamente se creó la Inspección General de Cooperativas -INGECOP- que es el órgano encargado de la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, federaciones y confederación de cooperativas de la República de Guatemala.

a) Cooperativas de ahorro y crédito

✓ Definición de cooperativas de ahorro y crédito:

INACOP (2016) Cooperativa de Ahorro y Crédito, es una entidad no lucrativa constituida por asociación de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de empresa de propiedad conjunta, al servicio de los asociados, concediendo créditos y fomentando el ahorro para canalizar los recursos obtenidos hacia actividades productivas que contribuyen al desarrollo individual, de la comunidad y el país en general.

Según el tratadista Salas Antón, las cooperativas de Ahorro y Crédito son las encargadas de fomentar entre sus miembros el espíritu de ahorro, admitiéndoles imposiciones individuales, premiándoseles con un interés que no exceda del legal, favorecer sus hábitos de trabajo, facilitándoles el crédito que fuese menester por un

interés que tampoco exceda del mencionado, y prestándoles toda clase de servicios de crédito y banca en las mismas condiciones con tal que el exceso de percepción se devuelva a los asociados a prorrata del monto y poder reproductivo de las operaciones que cada asociado hubiese efectuado valiéndose de la asociación.

✓ Importancia:

Las cooperativas de ahorro y crédito son importantes por las siguientes razones principales:

- Son en gran medida la fuente de crédito semiformal o formal más importante para las microempresas, las cuales a su vez constituyen un componente de considerable magnitud dentro de la economía, los cuales en la mayoría no son atendidos por los bancos y financieras por no ser sujetos de crédito,
- Las cooperativas de ahorro y crédito poseen un enorme potencial de expansión y crecimiento,
- Estas cooperativas llegan a grandes cantidades de personas de muy bajos recursos, aun cuando no están orientadas exclusivamente a prestar servicios a este grupo de la población,
- Fomentan el hábito de ahorro entre sus asociados,
- Crean fuentes de crédito a un tipo de interés favorable, al no ser no mayor a los intereses que se cobran en el sistema bancario.

✓ Objetivos:

La finalidad principal de estas entidades es la de proporcionar a los socios el capital necesario para el desenvolvimiento de su vida económica en las mejores condiciones posibles en lo referente a interés, plazos de devolución, garantías, etc.

Pero además de esta finalidad las cooperativas de ahorro y crédito establecen en sus estatutos los objetivos que pretenden alcanzar que generalmente son los siguientes:

- Promover el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad,

- Fomentar el hábito del ahorro entre los asociados,
- Regular el interés del dinero librando a los asociados de la usura,
- No perseguir fines de lucro sino de servicio a los asociados,
- Propiciar dentro de la empresa la práctica del cooperativismo, tanto en su filosofía como en su organización.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, el recurso humano es indispensable en todas las organizaciones, tal es el caso de las cooperativas, sus actividades, tareas y objetivos deben planificarse, organizarse y evaluarse constantemente para poder mantener un nivel alto de desempeño. Los colaboradores deben estar preparados para la competitividad que existe entre las entidades financieras, pues no solo se trata de que la cooperativa cumpla los objetivos de manera óptima sino también que los colaboradores encuentren oportunidades de crecimiento, motivaciones en cuanto a sus prestaciones laborales, capacitaciones y evaluaciones constantes, entre otros.

La falta de aplicación de la Gestión de recursos humanos hace que existan desventajas competitivas, la organización no trabaja proactivamente ni tampoco hace crear nuevas prácticas, comportamientos y competencias entre los colaboradores. Muchas organizaciones no están preparadas para el reto de buscar, motivar y retener trabajadores con grandes capacidades. Los problemas en los procesos de la Gestión del recurso humano traen como consecuencia mal clima laboral, conflictos, aumento en la tasa de rotación de personal, falta de compromiso de los colaboradores, no están preparados para nuevas tareas por falta de capacitación constante, no son capaces de resolver dificultades, también, surgen problemas de coordinación, problemas económicos pues los costos se elevan de tal manera que muchas organizaciones fracasan.

Por esta misma problemática se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se aplica la Gestión de recursos humanos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la aplicación de la Gestión de recursos humanos en Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar que las cooperativas cuenten con un departamento de recursos humanos,
- Determinar el uso de la descripción y análisis de puestos,
- Conocer las fuentes que actualmente utilizan para el reclutamiento del personal,
- Analizar la selección del personal y las técnicas utilizadas,
- Verificar la inducción para nuevos colaboradores,
- Conocer los métodos que se aplican en las evaluaciones de desempeño,
- Indicar el proceso de capacitación y los métodos que utilizan,
- Describir el tipo de compensaciones que brindan al personal,
- Determinar el plan de seguridad e higiene laboral,
- Identificar la planeación de carrera profesional para el personal.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Definición conceptual

Chiavenato (2011) indica respecto a la Gestión de recursos humanos que “Son procesos que afectan en las personas y las organizaciones. Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.”

2.2.2 Definición operacional

La Gestión de recursos humanos son prácticas laborales que conducen a un rendimiento alto tanto individual como para la organización.

2.2.3 Indicadores

- ✓ Concepto de la Gestión de recursos humanos,
- ✓ Objetivo de la Gestión de recursos humanos,
- ✓ Proceso de la Gestión de recursos humanos,
 - Planeación estratégica de recursos humanos,
 - Descripción y análisis de puestos,
 - Reclutamiento de personal,
 - Selección de personal,
 - Inducción a nuevos colaboradores,
 - Evaluación del desempeño,
 - Capacitación y desarrollo del personal,
 - Compensaciones y prestaciones del personal,
 - Higiene y Seguridad Laboral,
 - Planeación de la carrera profesional.

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

La presente investigación se realizó en las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango durante el periodo de marzo a mayo del año 2016 para determinar la aplicación de la gestión de recursos humanos en cada una de ellas.

2.3.2 Limitaciones

No existieron limitaciones en esta investigación.

2.4 Aporte

El presente estudio aporta a la sociedad, información sobre la Gestión de recursos humanos, que puede ser implementada y estudiada para fines administrativos.

A la comunidad, una fuente de información para futuras investigaciones relacionadas al tema de Gestión de recursos humanos.

Así mismo, a los gerentes de cada una de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango para que puedan mejorar e implementar técnicas, procesos y métodos sobre Gestión de recursos humanos, las cuales servirán para obtener una ventaja competitiva comparada con otras entidades financieras.

Al sector empresarial, proponer un mejor desarrollo de la Gestión del recurso humano en el cual se puedan involucrar a los colaboradores para el logro de sus objetivos organizacionales.

A los estudiantes de la carrera de Ciencias Económicas, para tener una visión más humana y más estratégica de la Gestión de recursos humanos en las empresas.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos a investigar son los gerentes de cada una de las cooperativas de la ciudad de Quetzaltenango con un pensum cerrado en carrera universitaria, comprendidos entre las edades de 26 a 40 años de género masculino o femenino. Así mismo, cada uno de los miembros que forman la estructura organizacional de la agencia (sub gerente, receptor pagador, ejecutivo de ventas, secretaria), todos ellos comprendidos entre las edades de 19 a 35 años, de género femenino y masculino y con un nivel de escolaridad diversificado.

3.2 Población y muestra

Para el presente trabajo de investigación no se utilizó muestreo, ya que la población es muy pequeña por lo que se realizó un censo y se evaluaron a 109 personas, entre gerentes, sub-gerentes y colaboradores de 5 diferentes cooperativas de la ciudad.

Del Cid, Méndez, y Sandoval (2011) argumentan que el censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

COOPERATIVA	A	B	C	D	E
Numero de gerentes y sub-gerentes	2	2	2	2	2
Numero de colaboradores	16	20	22	18	23
Total de personas	18	22	24	20	25

3.3 Instrumentos

Para la recopilación de información se utilizaron dos cuestionarios: uno dirigido a los colaboradores y otro para los gerentes y subgerentes con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el fin de recopilar información sobre los aspectos relacionados con el desarrollo de la gestión de recursos humanos en las cooperativas de ahorro y crédito.

3.4 Procedimiento

Se tomó la decisión de llevar a cabo un estudio sobre la Gestión de Recursos Humanos en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango. Siendo Gestión de Recursos humanos la variable de estudio. Este tema tuvo la aprobación por parte de la Coordinación Académica en un lapso determinado, para posteriormente desarrollar la tesis.

Para ampliar la información concerniente al tema de investigación se recurrió a estudios anteriormente realizados sobre el tema, provenientes de libros, revistas, y también internet.

Se creó un instrumento para cada sujeto de investigación con todas las preguntas necesarias con el fin de obtener toda la información pertinente sobre la variable de estudio.

La información obtenida se presentó por medio de gráficas y cuadros que facilitaron la interpretación y comprensión de resultados, se confrontó el marco teórico desarrollado anteriormente con la información recopilada de los cuestionarios.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones en las cuales se relacionó el objetivo general y los objetivos específicos anteriormente propuestos para conocer si fueron alcanzados.

Al finalizar, se agregan los anexos, en donde se incluye la propuesta, la cual tiene la finalidad de contribuir al mejor desempeño en cuanto a gestión de recursos humanos en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango utilizando una guía para su aplicación.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

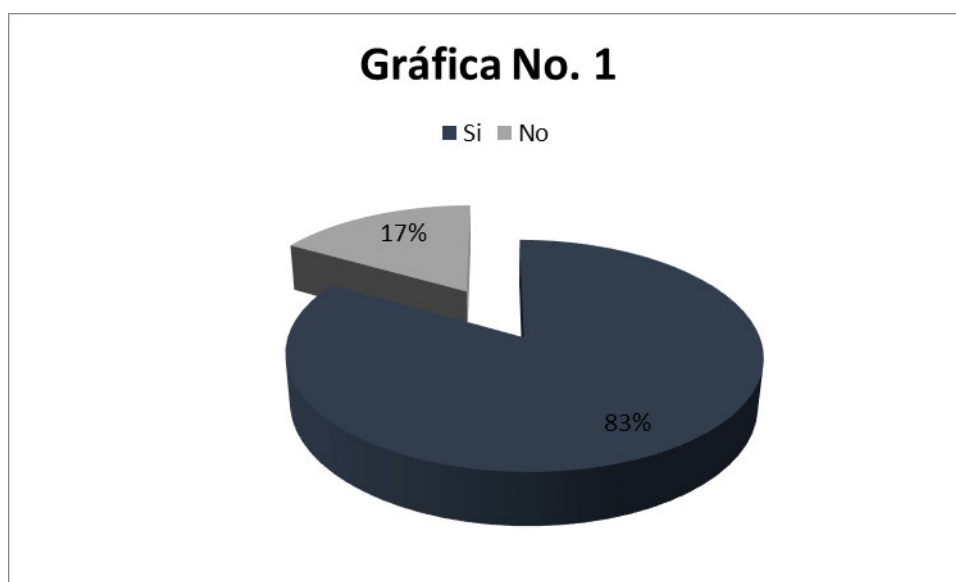
4.1 Encuesta realizada a Gerentes y Sub-Gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango.

1. ¿La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos?

Cuadro No.1

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 1

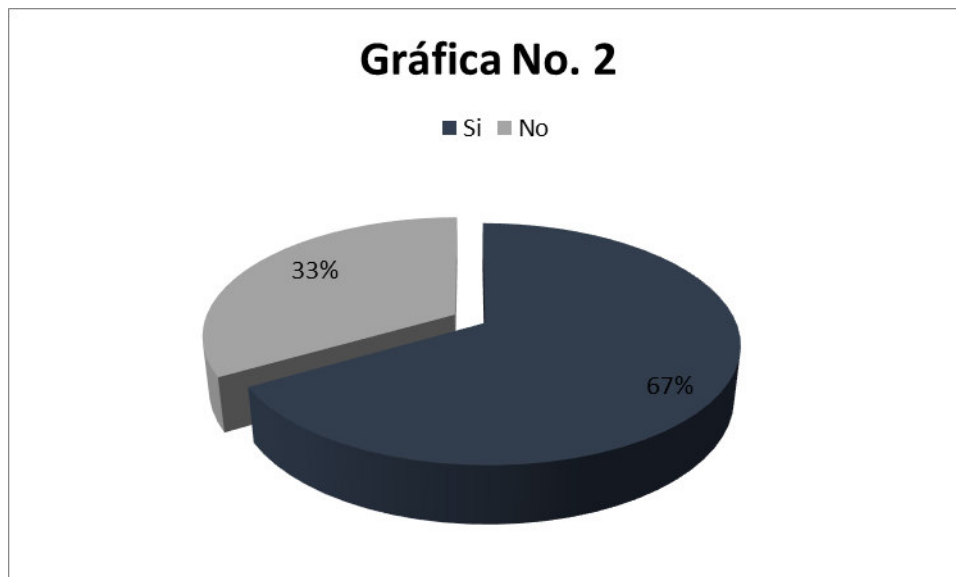
La mayoría de cooperativas si cuentan con un departamento de recursos humanos, ya que saben que los colaboradores son el recurso más importante que la organización tiene y juegan un rol importante en las metas de la misma, por otro lado, existen cooperativas que aún no tienen este departamento por falta de conocimiento sobre el tema.

2. ¿Conoce el proceso de la Gestión de recursos humanos?

Cuadro No.2

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 2

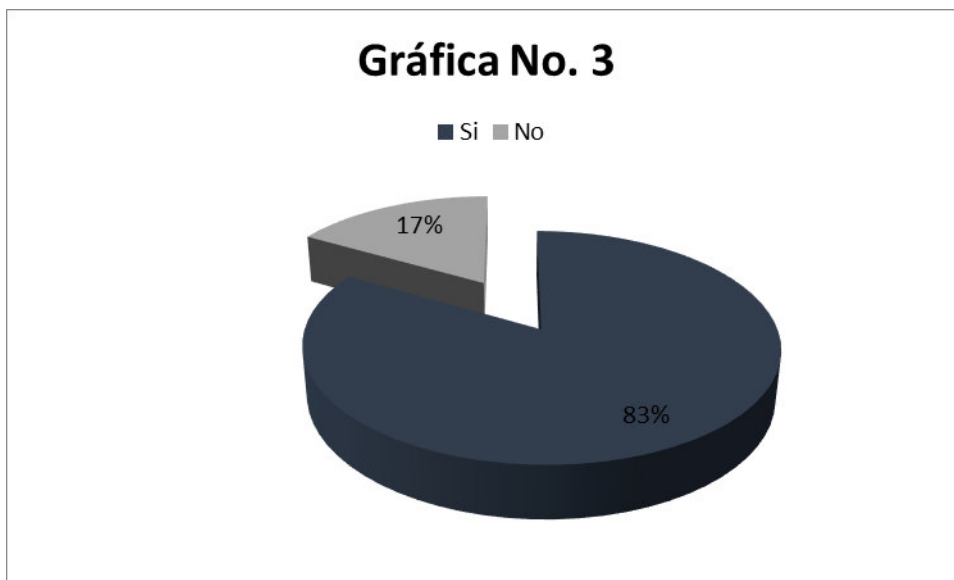
La mayoría de gerentes si conoce que el proceso de Gestión de recursos humanos son pasos claves, lógicos e importantes que se deben seguir para que se cumplan con los objetivos de la cooperativa, el procedimiento incorrecto mencionan ellos, puede afectar el éxito de la misma. Una minoría desconoce totalmente el proceso ya que solo se basan en métodos empíricos.

3. ¿Se cuenta actualmente con una descripción y análisis de puestos?

Cuadro No. 3

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 3

La mayoría de las cooperativas cuentan con una descripción y análisis de puestos, las cuales les ayudan a identificar jerarquías y conocer atribuciones de su puesto, mientras que el resto no tiene una descripción de puestos y conocen sus tareas solamente por referencia oral.

4. ¿Qué fuente de reclutamiento utiliza la cooperativa para que las plazas vacantes puedan ser cubiertas por los candidatos?

Cuadro No. 4

Descripción	Valor	Porcentaje
Internet	4	15%
Referencias de empleados	6	23%
Sitio Web de la empresa	4	15%
Reclutamiento Universitario	4	15%
Organizaciones de reclutamiento profesional	8	31%
Otros	0	0%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No.4

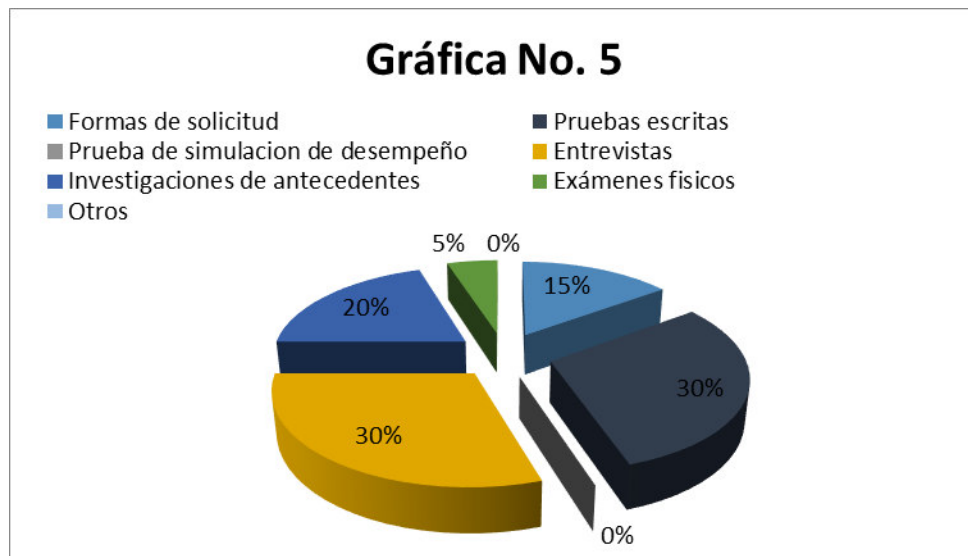
Las cooperativas de ahorro y crédito hacen uso de las organizaciones de reclutamiento profesional, referencias de empleados para atraer a sus candidatos, así también el Internet, Sitio Web de la empresa y reclutamiento universitario, los cuales son fuentes eficaces para plazas disponibles. Los encuestados eligieron más de una opción.

5. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección utiliza?

Cuadro No. 5

Descripción	Valor	Porcentaje
Formas de solicitud	6	15%
Pruebas escritas	12	30%
Prueba de simulación de desempeño	0	0%
Entrevistas	12	30%
Investigaciones de antecedentes	8	20%
Exámenes físicos	2	5%
Otros	0	0%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 5

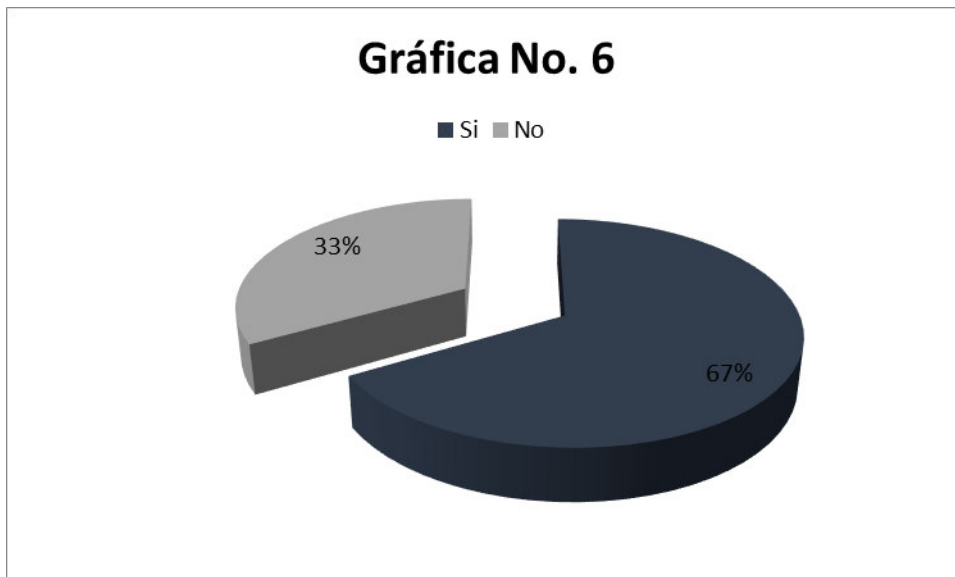
Los encuestados eligieron más de una opción, siendo las técnicas de selección más utilizadas: las entrevistas y pruebas escritas, los gerentes mencionan que les es eficiente la técnica porque son las más comunes y fáciles son precisas y tienen gran influencia en la decisión final, además investigación de antecedentes, formas de solicitud y por último los exámenes físicos. El resto nunca ha usado la prueba de simulación de desempeño porque es una técnica en la que el individuo podría dramatizar un comportamiento que no es real.

6. ¿La empresa cuenta con un programa de inducción para nuevos colaboradores?

Cuadro No. 6

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 6

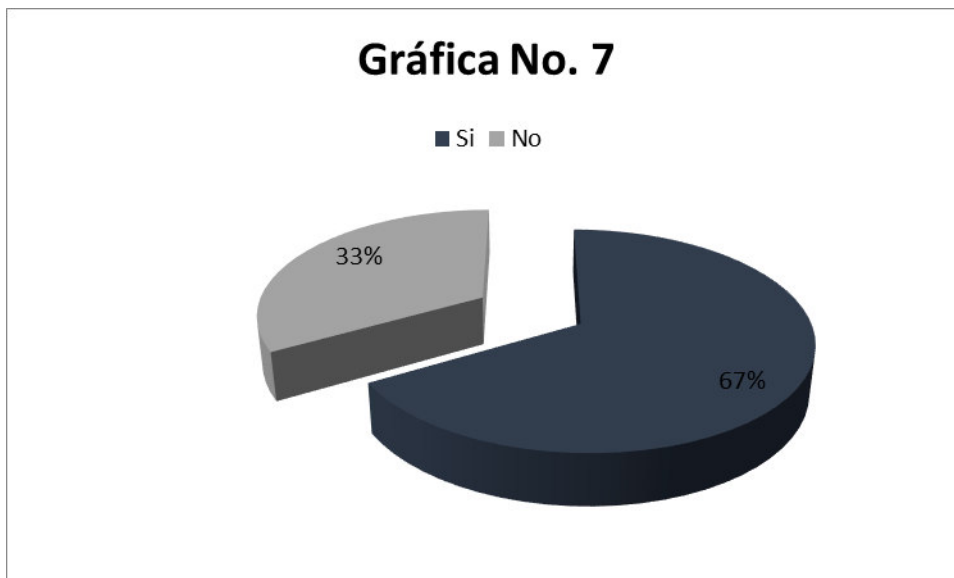
Un poco más de la mitad de las cooperativas si cuentan con un programa de inducción que incluye aspectos como información general de la institución y del puesto y en este caso el resto no posee de un programa de inducción ya que no ha sido preparada por la gerencia de recursos humanos.

7. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la empresa?

Cuadro No. 7

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 7

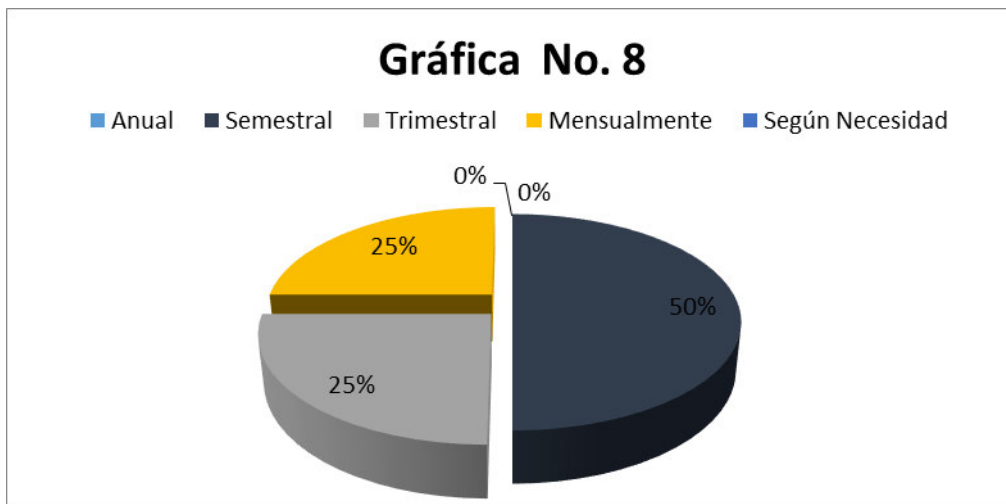
Un poco más de la mitad de las cooperativas si realiza evaluaciones de desempeño, mientras que el resto no lo lleva a cabo.

8. ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores en la cooperativa?

Cuadro No. 8

Descripción	Valor	Porcentaje
Anual	0	0%
Semestral	4	50%
Trimestral	2	25%
Mensualmente	2	25%
Según Necesidades	0	0%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 8

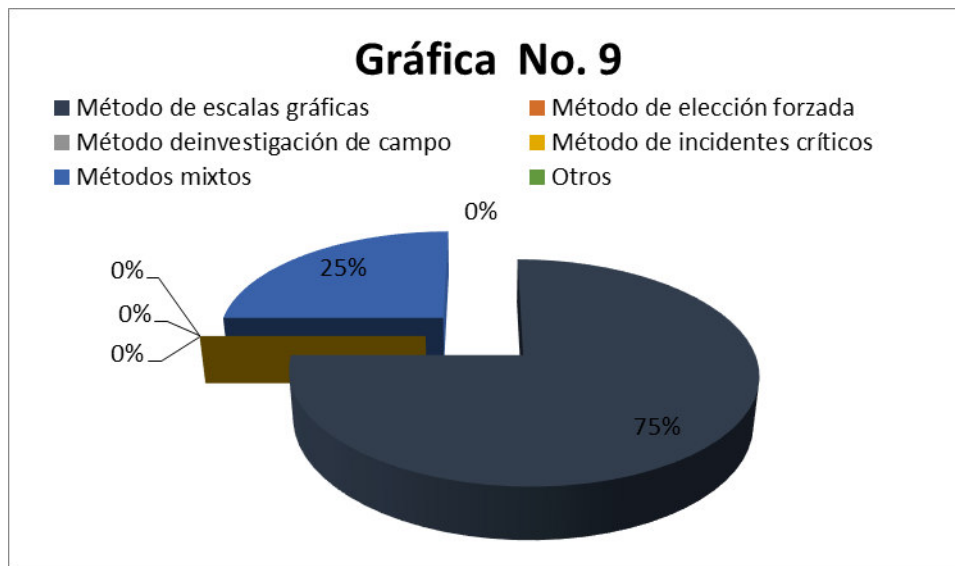
La mayoría de las cooperativas realiza evaluaciones de desempeño semestralmente y el restante varía su frecuencia entre mensual, trimestral y según necesidades.

9. ¿Qué método utiliza para la evaluación de desempeño?

Cuadro No. 9

Descripción	Valor	Porcentaje
Método de escalas gráficas	6	75%
Método de elección forzada	0	0%
Método de investigación de campo	0	0%
Método de incidentes críticos	0	0%
Métodos mixtos	2	25%
Otros	0	0%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 9

La mayoría de cooperativas utiliza el método de escalas gráficas para la evaluación de desempeño, mientras que el resto utiliza métodos mixtos, cabe destacar que ninguno utiliza otro método mencionado en los cuestionarios.

10. ¿Con que frecuencia capacita a sus colaboradores?

Cuadro No. 10

Descripción	Valor	Porcentaje
Anualmente	2	14%
Semestralmente	2	14%
Trimestralmente	4	29%
Mensualmente	2	14%
Según necesidades	4	29%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 10

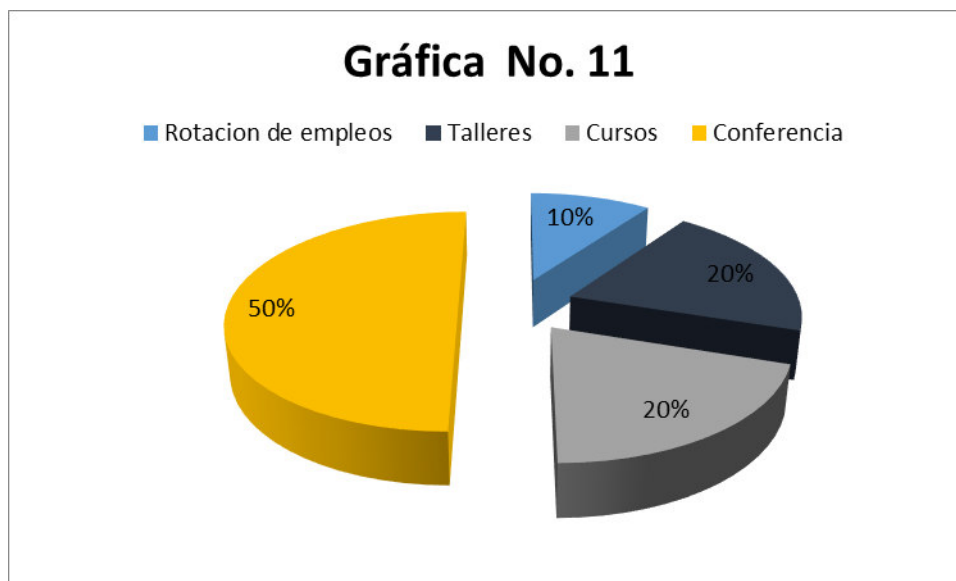
La mayoría de las cooperativas realiza capacitaciones trimestralmente, así también según necesidades, porque deben de detectar y determinar las causas o medidas iniciales para llevar a cabo la capacitación. Mientras que en el resto varían sus frecuencias a anual, semestral y mensual.

11. ¿Qué método utiliza actualmente para dar capacitaciones?

Cuadro No.11

Descripción	Valor	Porcentaje
Rotación de empleos	2	10%
Talleres	4	20%
Cursos	4	20%
Conferencia	10	50%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 11

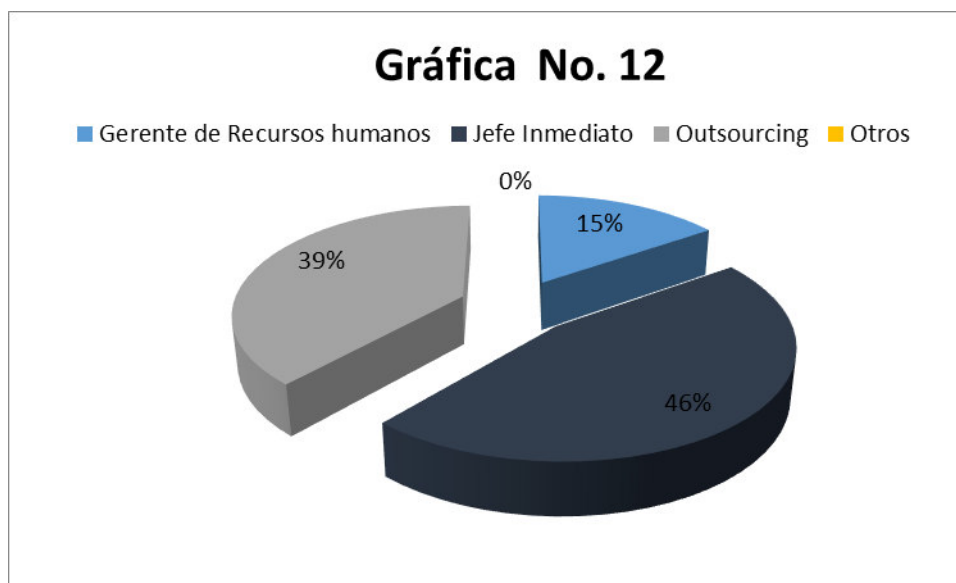
La mayoría de cooperativas de ahorro y crédito ofrecen a sus colaboradores conferencias como método de capacitación, y varían también entre talleres y cursos dependiendo del tema que se quiera impartir, cabe mencionar también que la rotación de puestos es un método que ha quedado al margen porque les parece un proceso largo.

12. ¿Quién es la persona que generalmente brinda la capacitación?

Cuadro No. 12

Descripción	Valor	Porcentaje
Gerente de recursos humanos	2	15%
Jefe Inmediato	6	46%
Outsourcing	5	39%
Otros	0	0%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No.12

Para impartir las capacitaciones el Jefe inmediato toma un papel muy importante porque es éste en la mayoría de las ocasiones el encargado de preparar y guiar a los colaboradores, así mismo y dependiendo del tema han buscado Outsourcing y en último lugar el Gerente de recursos humanos.

13. Indique el contenido que imparte en las capacitaciones que realiza.

Cuadro No. 13

Descripción	Valor	Porcentaje
Información sobre la organización	10	33%
Desarrollo de destrezas	6	20%
Desarrollo o modificación	8	27%
Desarrollo de conceptos	6	20%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 13

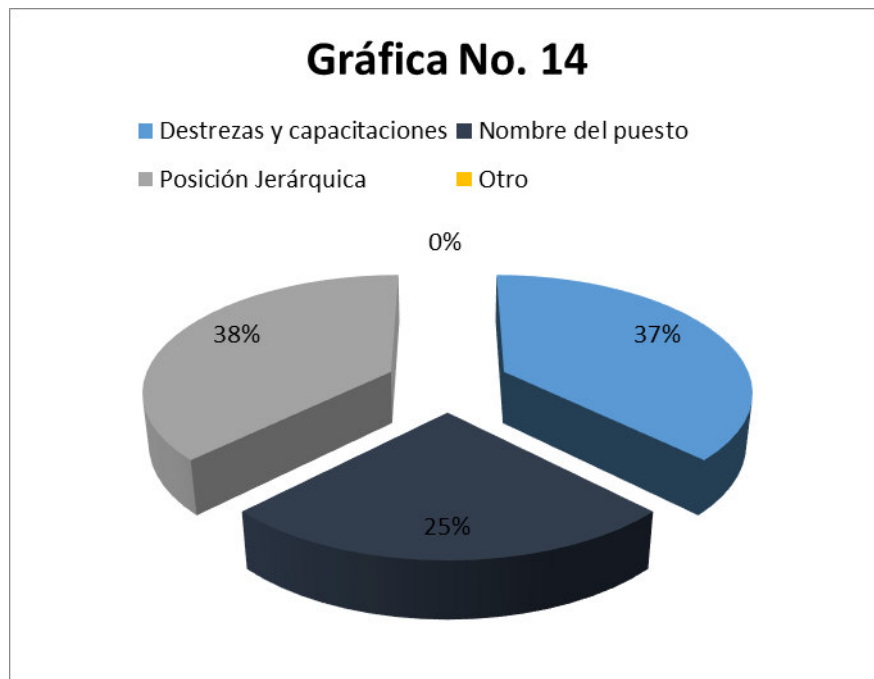
El contenido de las capacitaciones en la mayoría de las cooperativas es sobre información de la organización y desarrollo o modificación de las técnicas utilizadas. El restante imparte temas sobre desarrollo de conceptos y destrezas.

14. ¿Cómo determina las compensaciones y prestaciones de los colaboradores?

Cuadro No. 14

Descripción	Valor	Porcentaje
Destrezas y capacitaciones	6	37%
Nombre del puesto	4	25%
Posición Jerárquica	6	38%
Otro	0	0%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 14

La mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito determinan salarios y compensaciones a través de la posición jerárquica del colaborador, mientras que el resto lo determinan a través de las destrezas, capacidades de empleados y el nombre del puesto.

15. ¿Qué tipo de compensación reciben sus colaboradores?

Cuadro No. 15

Descripción	Valor	Porcentaje
Económica	12	50%
No Económica	12	50%
Total		100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 15

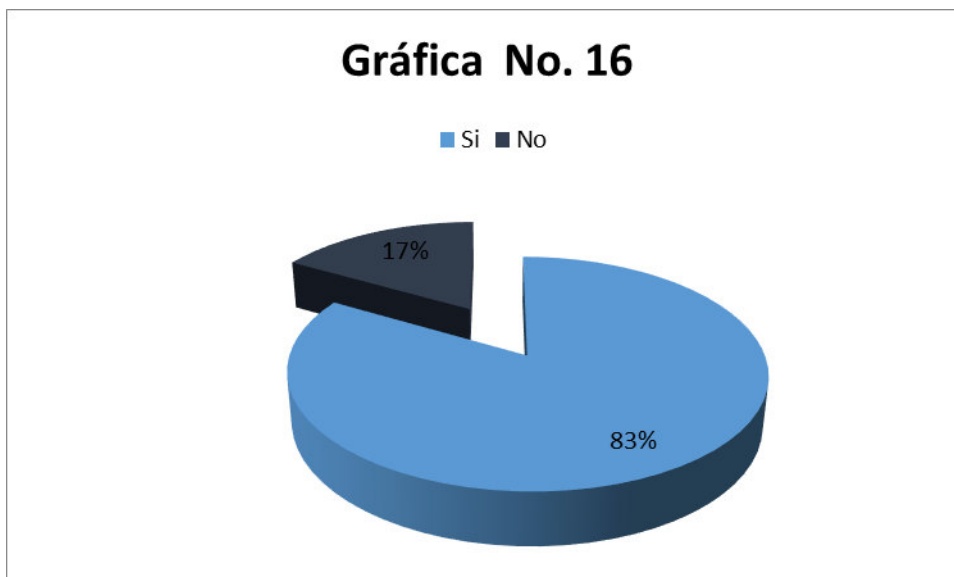
El total de las cooperativas brindan a sus colaboradores compensaciones económicas, se pueden mencionar en ellas los bonos extras por ventas de productos y también no económicas o remuneración de habilidades en las que destacan los diplomas y reconocimiento frente al equipo de trabajo, lo cual hace sentir a los colaboradores orgullosos hacia el trabajo realizado.

16. ¿Considera que los colaboradores están motivados por recibir la compensación que la cooperativa les provee?

Cuadro No. 16

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 16

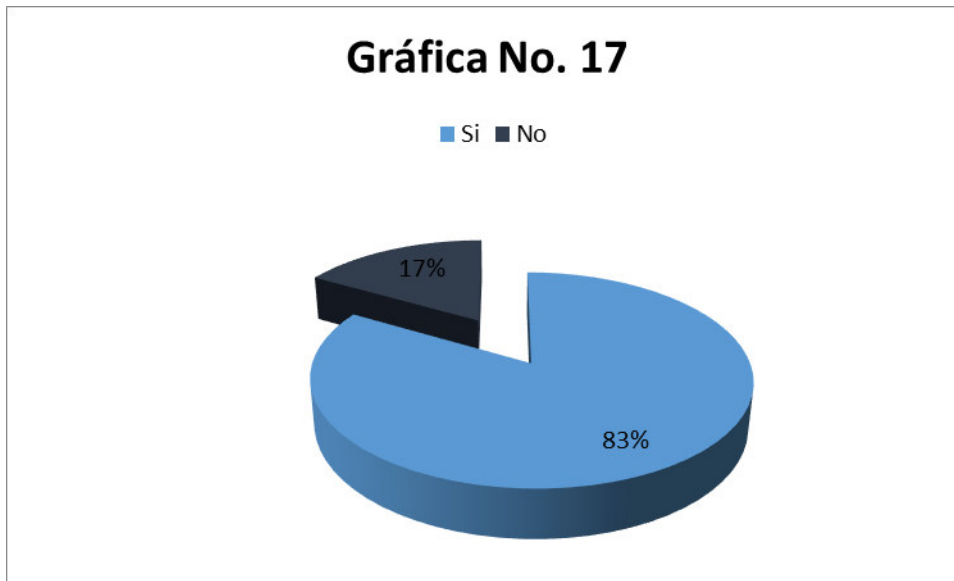
La mayoría de los gerentes y sub-gerentes consideran que sus colaboradores están motivados recibiendo la compensación que la cooperativa provee, los demás consideran que sus colaboradores no están motivados con el tipo de compensación porque no son justas de acuerdo al trabajo y esfuerzo que realizan.

17. ¿Cuenta con un plan de seguridad e higiene laboral?

Cuadro No. 17

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 17

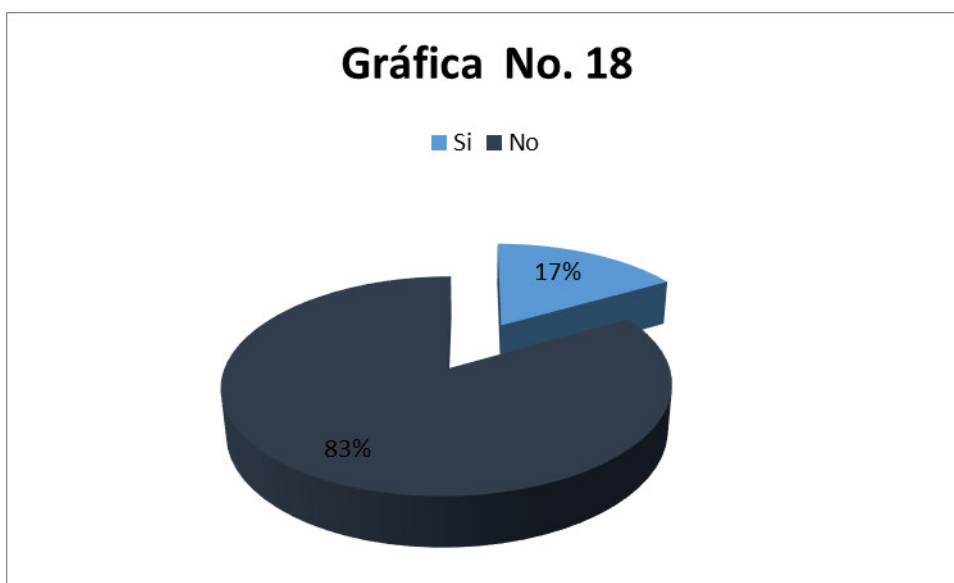
La mayoría de las cooperativas cuentan con un plan de seguridad e higiene laboral que garantizan las condiciones capaces de mantener la calidad de vida del trabajador.

18. ¿Se ha implementado un plan de carrera profesional dentro de la cooperativa?

Cuadro No. 18

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No.18

La mayoría de las cooperativas no ha implementado la planeación de carrera profesional ya que no cuentan con la información necesaria para poder llevarla a cabo y solamente algunos colaboradores son favorecidos con ascensos. Una menor parte de gerentes indican que si implementan la planeación de carrera profesional porque creen en sus colaboradores y además esto trae superación en las metas de la institución.

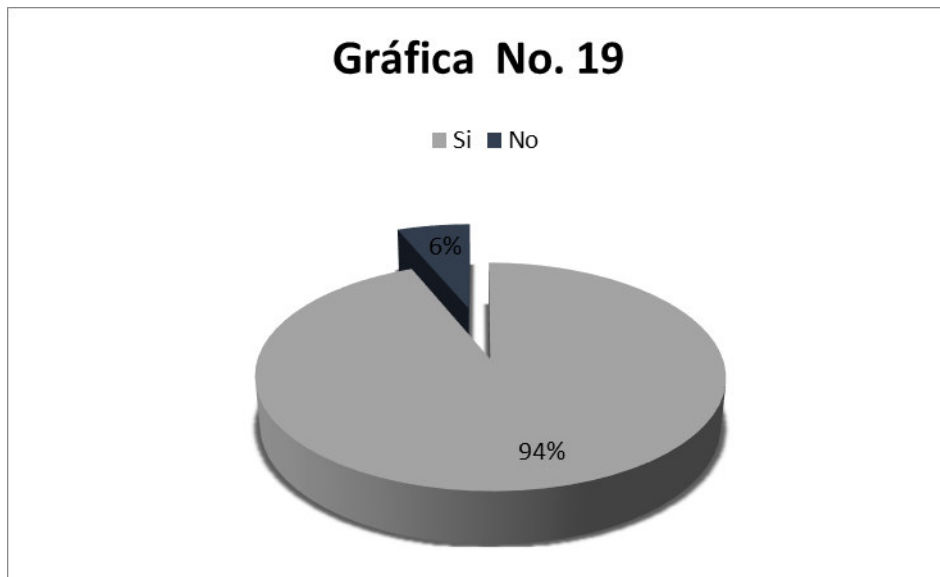
4.2 Encuesta realizada a Colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango.

19. ¿Conoce los objetivos que debe cumplir y basarse para realizar su trabajo?

Cuadro No. 19

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	91	94%
No	6	6%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 19

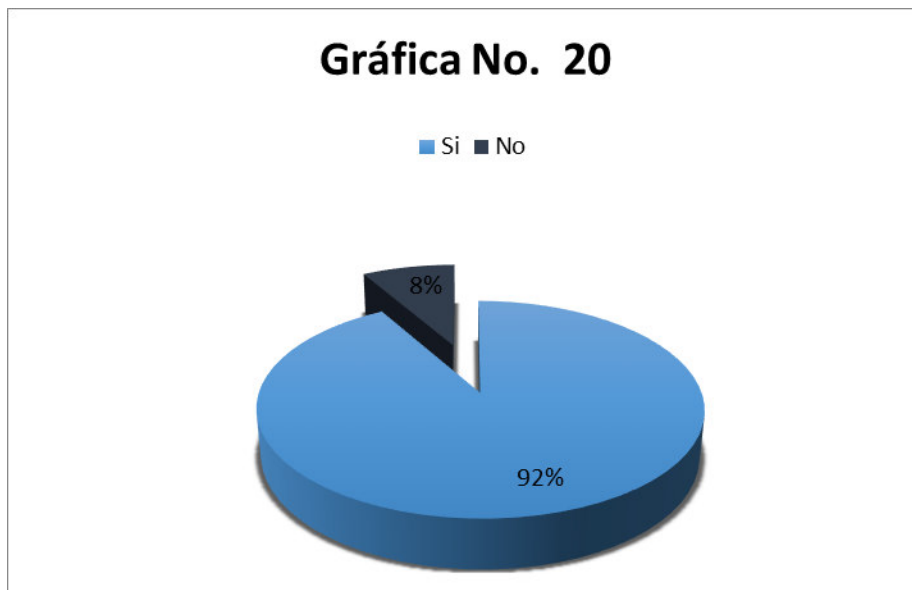
La mayoría de colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito conocen los objetivos que deben cumplir para realizar su trabajo y una minoría dice no tener conocimiento de objetivos claros y precisos sino se basan únicamente en tareas asignadas por su jefe inmediato.

20. ¿Basa su trabajo a través de una descripción y análisis de puestos?

Cuadro No. 20

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	89	92%
No	8	8%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 20

La mayoría de colaboradores basan su trabajo en un análisis y descripción de puestos porque en este pueden conocer sus responsabilidades, la información detallada de sus tareas y las condiciones en su trabajo.

21. ¿A través de qué fuente de reclutamiento conoció que la cooperativa tenía disponible plazas vacantes?

Cuadro No. 21

Descripción	Valor	Porcentaje
Internet	15	16%
Referencias de empleados	15	15%
Sitio Web de la empresa	11	11%
Reclutamiento Universitario	5	5%
Organizaciones de reclutamiento profesional	51	53%
Otros	0	0%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 21

Se determinó que un poco más de la mitad de los colaboradores conocieron la plaza vacante por medio de organizaciones de reclutamiento de personal, pues estas empresas ofrecen a otras atraer y retener a candidatos posibles para un puesto de trabajo y la minoría son universitarios que han conocido del puesto por medio de la universidad en la que estudian.

22. ¿Cuál de las siguientes técnicas utilizaron en su selección?

Cuadro No. 22

Descripción	Valor	Porcentaje
Formas de solicitud	9	10%
Pruebas escritas	29	30%
Prueba de simulación de desempeño	0	0%
Entrevistas	40	41%
Investigaciones de antecedentes	14	15%
Exámenes físicos	5	5%
Otros	0	0%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 22

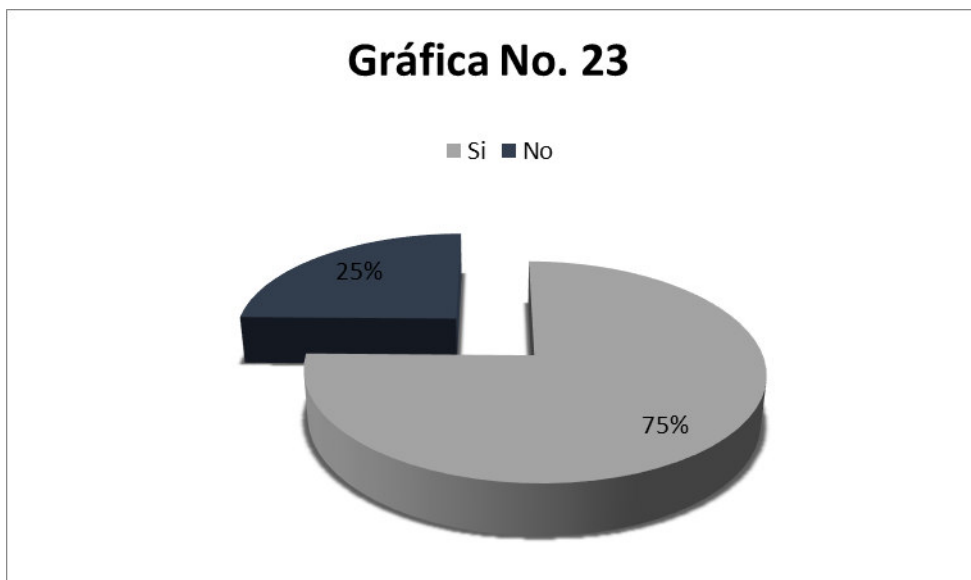
La mayoría de colaboradores tuvieron una entrevista como técnica de selección en la cooperativa de ahorro y crédito, seguidamente realizaron una prueba escrita. La minoría confirma que no les solicitaron exámenes físicos como parte de técnica de selección.

23. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la institución?

Cuadro No. 23

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	73	75%
No	24	25%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 23

La mayoría de colaboradores ha sido parte de la evaluación de desempeño dentro de la cooperativa en la que trabaja, a través de estas conoce cuales son las expectativas de su jefe y estimula su trabajo pues reciben una crítica la cual hace que se estimule y motive. El resto menciona que nunca se le ha realizado una evaluación como tal.

24. ¿Qué conocimientos y/o destrezas usted ha adquirido después de haber recibido una capacitación?

Cuadro No. 24

Descripción	Valor	Porcentaje
Información sobre la organización	46	47%
Desarrollo de destrezas	17	18%
Desarrollo o modificación	20	21%
Desarrollo de conceptos	14	14%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 24

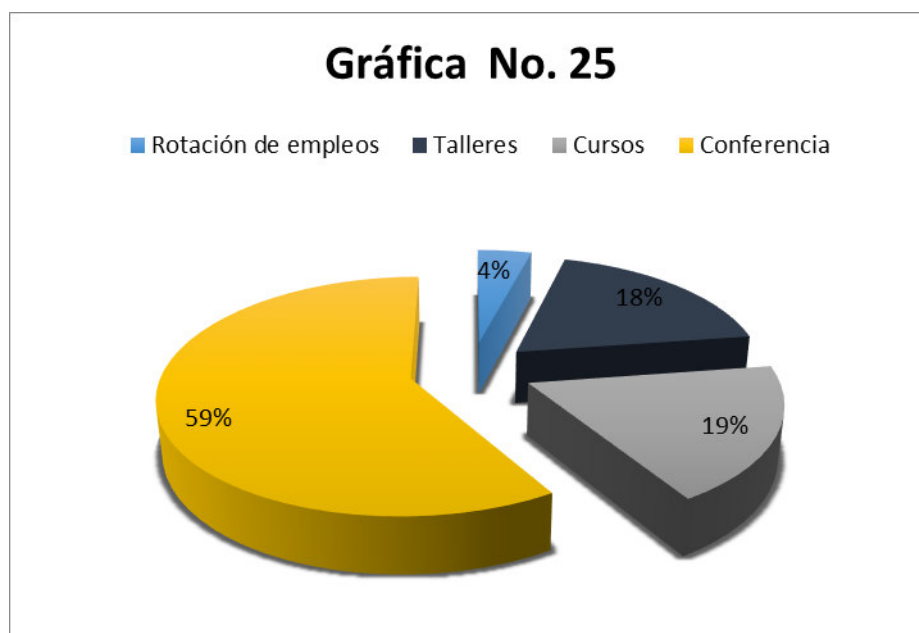
En las capacitaciones, los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito adquieren información sobre la organización, desarrollo o modificación, desarrollo de destrezas y desarrollo de conceptos. Los colaboradores eligieron más de una opción.

25. ¿A través de cual método ha recibido las capacitaciones?

Cuadro No. 25

Descripción	Valor	Porcentaje
Rotación de empleos	4	4%
Talleres	18	18%
Cursos	18	10%
Conferencia	57	59%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 25

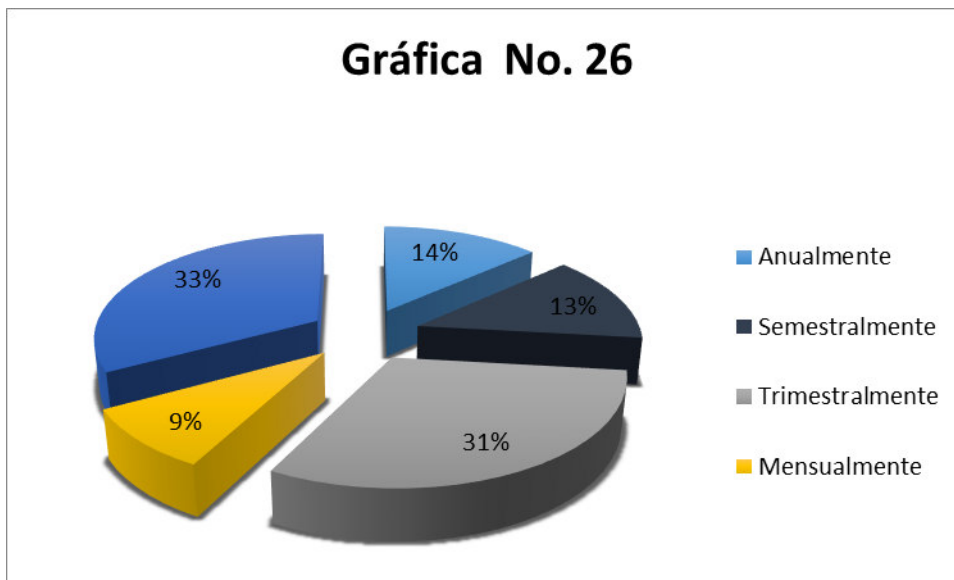
La mayoría de los colaboradores han recibido conferencias como método de capacitación en la cual reciben información detallada y completa, también han formado parte de talleres y cursos y comentan que no han participado en ninguna rotación de empleos pues en la cooperativa no se ha implementado este método de capacitación. Los encuestados eligieron más de una opción.

26. ¿Con que frecuencia recibe una capacitación?

Cuadro No. 26

Descripción	Valor	Porcentaje
Anualmente	13	14%
Semestralmente	13	13%
Trimestralmente	30	31%
Mensualmente	9	9%
Según necesidades	32	33%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 26

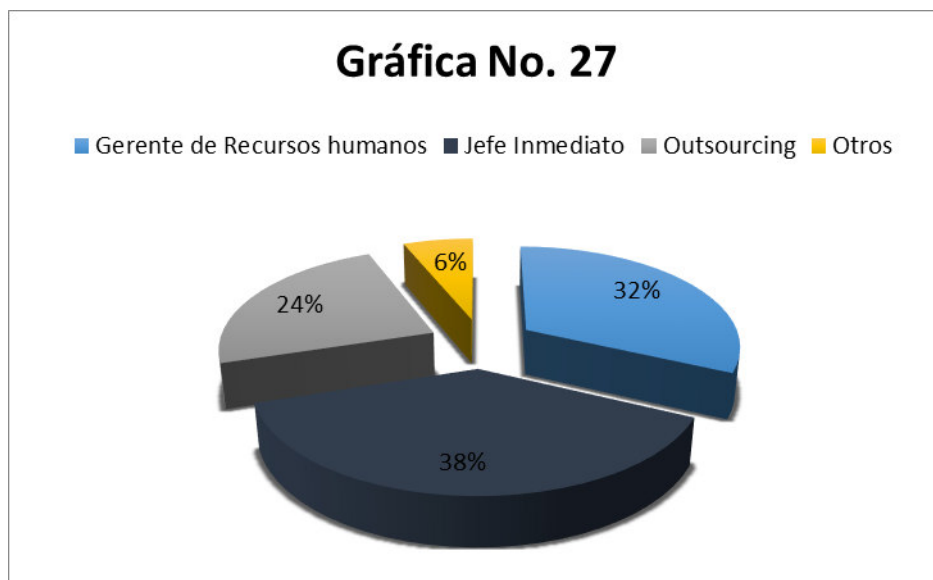
La mayoría de colaboradores han contabilizado que la cooperativa realiza capacitaciones según necesidades y trimestralmente, en las capacitaciones se informan e instruyen sobre nuevos conceptos del trabajo y metas que deben cumplir.

27. ¿Quién es la persona que generalmente brinda la capacitación?

Cuadro No. 27

Descripción	Valor	Porcentaje
Gerente de Recursos humanos	31	32%
Jefe Inmediato	37	38%
Outsourcing	23	24%
Otros	6	6%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 27

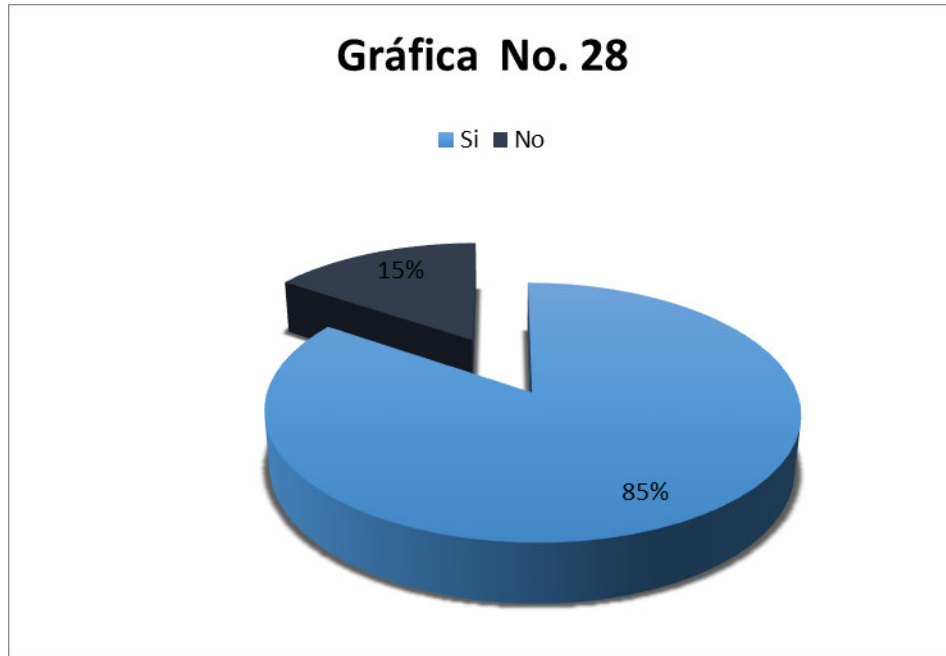
La mayoría de empleados han recibido las capacitaciones por medio del Jefe Inmediato, seguida por el gerente de recursos humanos y Outsourcing. Los colaboradores eligieron más de una opción.

28. ¿Conoce la manera en que la empresa determina las compensaciones y prestaciones a los colaboradores?

Cuadro No. 28

+Descripción	Valor	Porcentaje
Si	82	85%
No	15	15%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 28

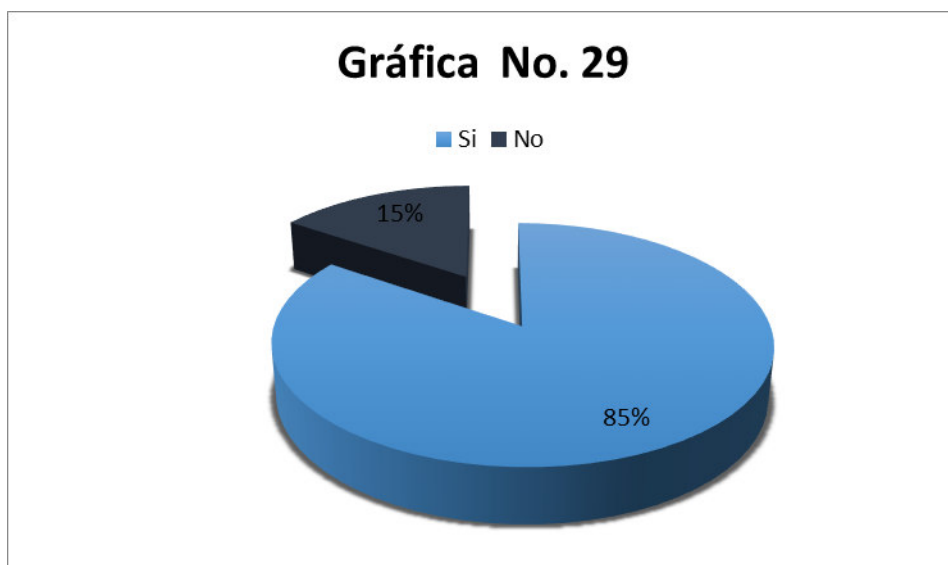
Los colaboradores en su mayoría confirman que conocen como se determinan los salarios de la cooperativa, entre ellos mencionan que es a través de la posición jerárquica del empleado. Así también el nombre del puesto. La minoría desconoce totalmente la determinación de compensaciones y salarios.

29. ¿Considera que la compensación que recibe es un indicador de su motivación laboral?

Cuadro No. 29

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	82	85%
No	15	15%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 29

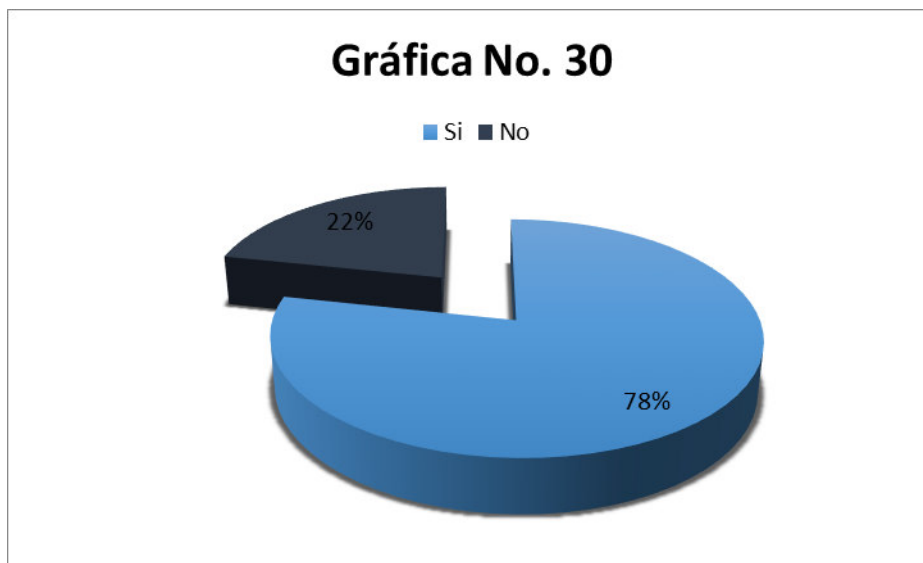
La mayoría de colaboradores reconoce que su salario es motivante y comentan que a través de éste se sienten capaces de cumplir con sus objetivos con entusiasmo.

30. ¿Recibe algún tipo de premio por haber cumplido las tareas que se le han asignado? (bonos, comisiones o reconocimiento)

Cuadro No. 30

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	76	78%
No	21	22%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 30

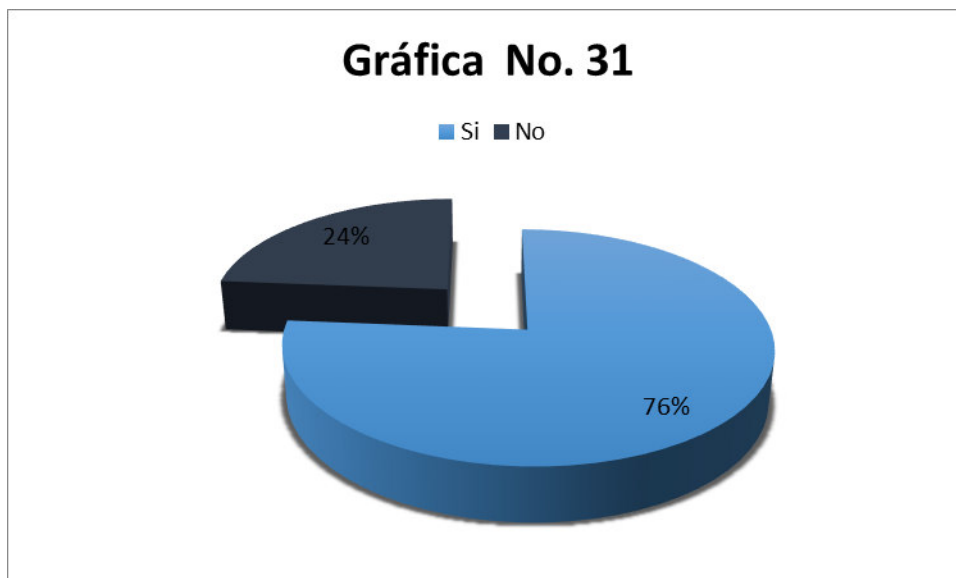
La mayoría de colaboradores recibe un incentivo entre los cuales se mencionan las comisiones en el área de ventas, diplomas y reconocimiento frente al equipo de trabajo. Solo pocos de ellos no han sido premiados o recompensados por el cumplimiento de sus tareas.

31. ¿Considera que el ambiente y condiciones en las que trabaja son aptas y suficientes para realizar su actividad laboral? (higiene y seguridad)

Cuadro No. 31

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	74	76%
No	23	24%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 31

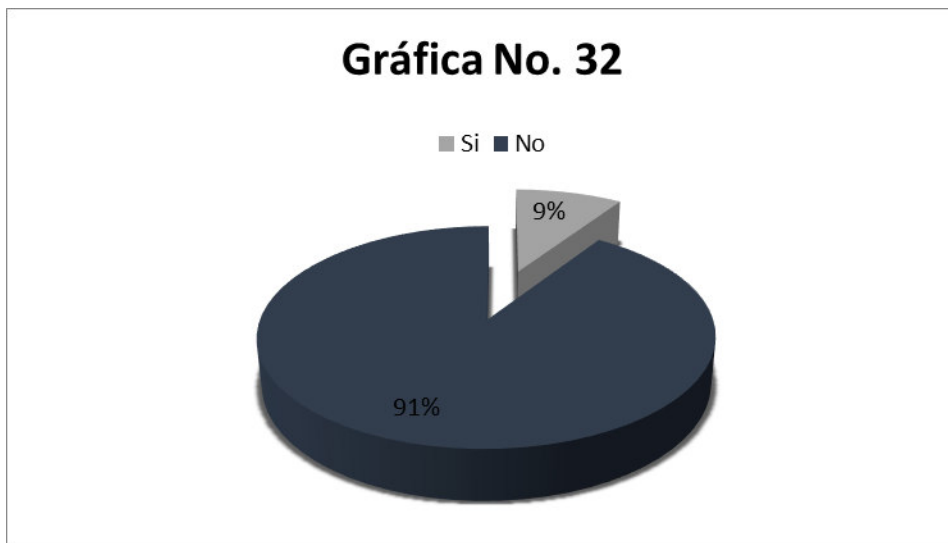
Los colaboradores en su mayoría mencionaron contar con varias áreas adecuadas para el trabajo que realizan como iluminación, equipo de primeros auxilios, mobiliario apto, señalizaciones, entre otros. La minoría considera que el ambiente no es apto para el desarrollo de sus tareas asignadas pues su actividad laboral se torna muy cansada por el poco espacio e iluminación, lo cual hace el trabajo más pesado.

32. ¿Conoce que es un plan de carrera profesional?

Cuadro No. 32

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	9	9%
No	88	91%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 32

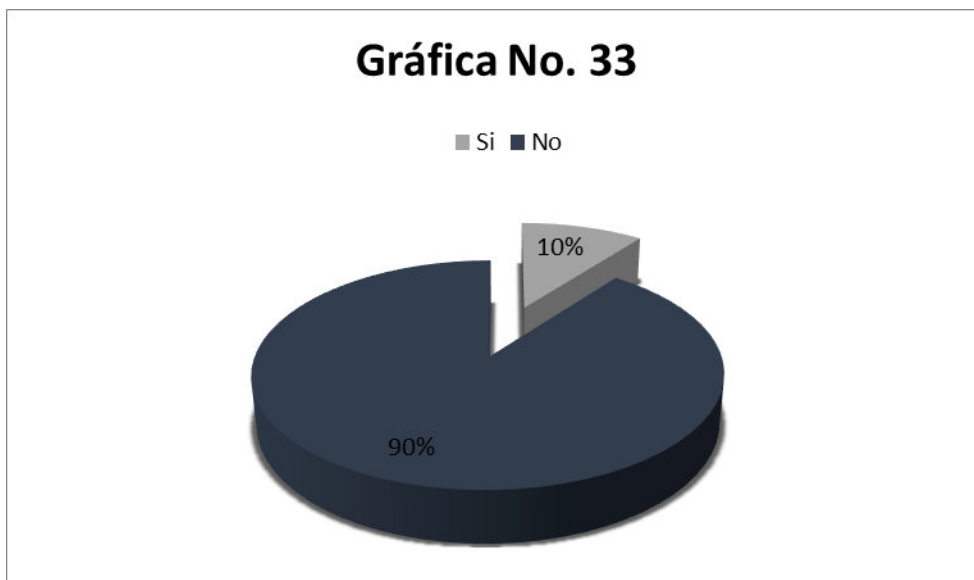
La mayoría de los colaboradores de cooperativas de ahorro y crédito desconocen totalmente el plan de carrera profesional y los beneficios que éste podría brindarles.

33. ¿Ha formado parte del plan de carrera profesional de la organización?

Cuadro No. 33

Descripción	Valor	Porcentaje
Si	10	10%
No	87	90%
Total	97	100%

Fuente: investigación de campo, febrero 2016



Fuente: Cuadro No. 33

La mayoría de colaboradores nunca ha formado parte del plan de carrera profesional pues en la cooperativa no se ha implementado. Solo algunos de ellos han sido beneficiados con ascensos o beneficios en cuanto a estudios universitarios.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se hace referencia a la investigación realizada en donde se toma como estudio a los gerentes y subgerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango y los colaboradores que trabajan en cada una ellas.

Chiavenato (2011) Argumenta que el área de recursos humanos reside en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y al mismo tiempo permite a las personas lograr sus objetivos

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los gerentes y subgerentes de las cooperativas de ahorro y crédito se conoce que actualmente si cuentan con un departamento de recursos humanos. Es evidente que para ellos el capital humano es de suma importancia, juegan un rol importante para la realización de las tareas y el cumplimiento de las metas.

Wayne y Noe (2009) argumentan que se debe revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar el número de empleados requeridos, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite.

De acuerdo a la investigación, la mayoría de gerentes conocen el proceso de Gestión de recursos humanos. Lo cual repercute positivamente al recurso humano dentro de la cooperativa.

Chiavenato (2011) plantea que la descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. Y Robins (2009) expone que el análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito han establecido responsabilidades a cada puesto, los cuales son conocidos por los colaboradores y son desempeñados para el cumplimiento de sus tareas dentro del de la agencia. Las respuestas coinciden con los conceptos anteriormente descritos.

Robins (2009) menciona varias fuentes de reclutamiento para atraer a los posibles candidatos entre ellos están: el internet, referencia de empleados, sitio Web de la empresa, reclutamiento universitario y organizaciones de reclutamiento profesional.

Según los resultados, los gerentes concuerdan en que la fuente de reclutamiento más utilizada por las cooperativas es por medio de organizaciones de reclutamiento profesional, así mismo los colaboradores eligieron esta misma fuente de reclutamiento. Se hace evidente, que son eficientes las alternativas que actualmente utilizan en las cooperativas.

Robins (2009). La selección de personal es el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados. Y define que las técnicas de selección son: las formas de solicitud, pruebas escritas, pruebas de simulación de desempeño, entrevistas y exámenes físicos.

Los gerentes encuestados utilizan varias técnicas de selección entre las más mencionadas están las entrevistas y pruebas escritas, ellos aseguran que son técnicas bastante eficientes pues con el uso de ellas han podido detectar a los candidatos adecuados pues tienen contacto directo con la persona a la que se la realizan. Así mismo, los colaboradores coincidieron con la entrevista como técnica de selección, y las pruebas escritas. Entonces, es notorio que las técnicas de selección han sido eficientes.

Werther (2008) argumenta que la inducción es un proceso necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación.

El total de los colaboradores encuestados recibió una inducción cuando se incorporó a laborar en la cooperativa. Los gerentes mencionan que en este paso del proceso de gestión de recursos humanos, se incluyeron aspectos como información general de la institución, aspectos específicos del puesto, normas internas, políticas y reglas de la empresa. Conforme a lo anterior, la inducción repercute positivamente en las cooperativas y es fundamental en el desarrollo de la misma.

Chiavenato (2011) menciona que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

Según el estudio realizado todos los gerentes conocen el concepto de evaluación de desempeño, las cooperativas que han implementado este paso del proceso de Gestión de recursos humanos las realizan semestralmente y en ella utilizan el método de escalas gráficas, para Chiavenato (2011) este es un método que enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. Los colaboradores ha sido parte de la evaluación de desempeño dentro de la cooperativa en la que trabaja, a través de éstas conoce cuales son las expectativas de su jefe y estimula su trabajo. Los resultados concuerdan con la teoría pues repercute positivamente en los colaboradores, los cuales reciben una crítica que hace que se estimule y motive.

Chiavenato (2011). 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 en función de objetivos definidos.

Según el estudio, el total de cooperativas capacita a su personal variando su información en cada una de ellas como por ejemplo información sobre la organización, actualizaciones de las mismas, o modificación, con ellas aumentan la motivación del

personal para convertir ciertas actitudes en favorables. Además la frecuencia de sus capacitaciones varía según necesidades y trimestralmente. En otros casos, estas son las dos opciones más destacadas tanto en gerentes como en colaboradores. Lo cual es favorable ya que viéndose afectados en cierta área se decide realizar una capacitación para que el desempeño de los empleados no se vea afectado por la falta de conocimiento.

Robins (2009) expone varios métodos tradicionales de capacitación entre los cuales están: rotación de empleos, en el trabajo, enseñanza y capacitación, ejercicios de experiencia, cuadernos de ejercicios y manuales y conferencias.

La conferencia es el método que más se utiliza dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, pues en el estudio de campo los gerentes y colaboradores eligieron esta opción como principal, las conferencias tienen corta duración, y es un entrenamiento para manejar competencias de todo tipo dentro de la organización. Se detectó también, que se brindan capacitaciones por medio del jefe inmediato quien además realiza la convocatoria con tiempo anticipado para que los colaboradores puedan asistir y puedan ser parte del aprendizaje y formación profesional que en el momento se requiere. Se hace notorio, que el método utilizado actualmente y la frecuencia de las capacitaciones han contribuido al desempeño dentro de las cooperativas.

Robins (2009) argumenta que las compensaciones y prestaciones pueden ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos.

Los encuestados gerentes y colaboradores mencionaron que las cooperativas determinan los salarios y compensaciones a través de la posición jerárquica del colaborador así también el nombre del puesto, la mayoría de colaboradores dice estar motivado con la compensación que recibe entre la que más destaca la económica. Se hace evidente que las compensaciones prestadas actualmente en las cooperativas mantienen a sus colaboradores satisfechos.

Chiavenato (2011) menciona que la higiene y seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los colaboradores.

Los colaboradores argumentan contar con varias áreas adecuadas para el trabajo que realizan entre ellas la iluminación, equipo de primeros auxilios, mobiliario apto, señalizaciones para prevención de accidentes, extintores de fuego e información sobre el uso de ellos. Los gerentes por su parte, han desarrollado un plan de seguridad e higiene laboral la cual es base para conservar una fuerza de trabajo adecuada. Las respuestas de investigación concuerdan con la teoría expuesta anteriormente.

Finalmente, para Werther (2008) la planeación de carrera profesional es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

La mayoría de las cooperativas no ha implementado la planeación de carrera profesional ya que no cuentan con la información necesaria para poder llevarla a cabo, tampoco los colaboradores tienen conocimiento sobre el tema y solamente algunos empleados son favorecidos con ascensos y horarios flexibles para estudiar. Lo cual deduce necesaria la planeación de carrera profesional dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.

VI. CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo general, las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango han aplicado varios procesos de la Gestión del recurso humano en los cuales han usado técnicas eficientes, son evaluados y realizados en distintos periodos durante el año.

Las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango en su mayoría, si cuentan con un departamento de recursos humanos.

Las cooperativas utilizan la descripción y análisis de puestos, en la que se establecen y detallan las responsabilidades, obligaciones, actividades, habilidades y actitudes relacionadas al puesto de trabajo.

Las cooperativas de ahorro y crédito rigen su reclutamiento por medio de algunas fuentes, y son las más efectivas las siguientes: organizaciones de reclutamiento de personal y referencias de empleados.

El proceso de selección de personal varía en cada una de las cooperativas, son en todas formal, se revisan antecedentes y curriculum que la organización de reclutamiento ha enviado junto con el candidato. Además durante el transcurso los gerentes utilizan la técnica de entrevista, la cual se refuerza con las pruebas escritas.

Las cooperativas analizadas brindan a sus nuevos empleados una inducción. La cual incluye información general de la institución, aspectos específicos del puesto, normas internas, políticas, reglas de la empresa, horarios y jerarquías.

El método aplicado para las evaluaciones de desempeño es de escalas gráficas pues es objetiva y puede identificar a la perfección determinadas áreas de cada empleado.

Las capacitaciones se desarrollan de la siguiente manera: se imparten temas como información sobre la organización, actualizaciones de las mismas, o modificación, de productos como créditos-préstamos y cuentas. Los métodos de capacitación son a través de pequeñas conferencias o talleres, en las cuales todos los colaboradores han sido convocados y se realiza según necesidades y trimestralmente.

Las compensaciones percibidas en las cooperativas de ahorro y crédito se dividen en dos grupos: económica y no económica. En la económica los empleados reciben bonos extras por las ventas de productos. La no económica incluye diplomas y reconocimiento frente al equipo de trabajo, todos estos son estímulos a la motivación y desempeño de los colaboradores.

Se determinó que las cooperativas de ahorro y crédito han desarrollado planes de seguridad e higiene laboral que garantizan las actividades profesionales.

La falta de conocimiento sobre el plan de carrera profesional ha hecho que en la mayoría de cooperativas no se aplique este proceso de recursos humanos y por lo tanto los colaboradores no sean promovidos de acuerdo a sus competencias y habilidades.

VII. RECOMENDACIONES

Se debe integrar y mejorar continuamente los procesos de la Gestión de recursos humanos para fortalecer y crear nuevas competencias que hagan que los colaboradores sean proactivos y estén vinculados a los objetivos de la empresa.

Contar con un departamento de recursos humanos dentro de las cooperativas hace que la mejora sea continua y crea competencia entre las entidades financieras a través de colaboradores capaces de cumplir con las metas establecidas.

Es imprescindible mantener actualizados los datos de la descripción y análisis de puestos acorde a las necesidades de cada colaborador para maximizar el potencial del recurso humano, con esto aportan valor y contribuyen a lograr los objetivos de la organización.

Las fuentes de reclutamiento actualmente utilizadas han sido efectivas, pueden agregarse a ellas el uso del reclutamiento universitario, ya que actualmente varios estudiantes se han preparado académicamente para atender necesidades empresariales y aportar nuevas ideas que influyan en el crecimiento de la organización.

Las técnicas de selección de personal han sido eficientes, ya que sobre ellas se realiza el paso decisivo de contratación, la implementación de éstas técnicas garantizan a la cooperativa a que no existan errores en la relación futura de trabajo.

Se sugiere que el proceso de inducción se mantenga renovado, pues promueve desde el inicio de la relación laboral el funcionamiento adecuado de los colaboradores en la cooperativa.

La evaluación de desempeño por escalas gráficas debe continuar implementándose en las cooperativas pues es una herramienta que describe y evalúa al personal a través de puntuaciones los aspectos clave en el desarrollo organizacional.

Es importante transmitir habilidades y conocimientos actualizados a los colaboradores a través de las capacitaciones, pues en el trabajo la mejora debe ser continúa ya que los clientes perciben el servicio y las buenas practicas elevan los resultados positivos dentro de las cooperativas.

Ya que las compensaciones y remuneraciones cumplen con el objetivo de motivar al colaborador a desempeñarse de mejor manera, se sugiere a las cooperativas mantener programas atractivos de compensaciones y que estén alineados a los objetivos de la empresa para beneficiar a la organización y el nivel de vida del colaborador.

Respecto al plan de seguridad e higiene laboral se deben realizar monitoreos constantes, se debe mantener información actualizada, mobiliario y herramientas en óptimas condiciones.

Ya que el plan de carrera profesional es un proceso que no se ha implementado, se deberá crear uno, se deberán fijar metas individuales y corporativas, para luego encontrar el instrumento idóneo el cual brindará beneficios futuros tanto al colaborador como para la cooperativa.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2009). Construyendo talento. (1ª. ed.). Argentina: Editorial Granica.

Armechazurra, O. (2013). Liderazgo y gestión del talento humano en el siglo XXI. Recuperado noviembre 9, 2013 de: http://www.cladea.org/cladea_online/index.php?option=com_content&view=article&id=71:liderazgo-y-gestion-del-talento-humano-en-el-siglo-xxi&catid=35:articulos-variados&Itemid=50

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. (14ª. ed.). México: Cengage Learning.

Cárdenas, R. (2009). Análisis de la evolución normativa colombiana para la gestión del talento humano. Colombia: Grin

Catalán, M. (2013). Administración de recursos humanos del personal administrativo en un centro educativo guatemalteco (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

De León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Del Cid, Méndez R. Y Sandoval F. (2011). Investigación, fundamentos y mitología. México: Pearson Education.

Dessler G., Mondy R., Noe R., Robbins S. y Judge T. (2010). Administración de recursos Humanos. México: Pretince Hall.

González, M. (2009). Quetzaltenango. Recuperado en marzo de 2015 de: <http://www.segeplan.gob.gt/2.0/index.php?option.com>

Hermann, J. (2013). Los sistemas de gestión como sistemas humanos. Recuperado en septiembre 11, 2013 de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/los-sistemas-de-gestion-como-sistemas-humanos.htm>

INACOP (2016). Instituto nacional de cooperativas en Guatemala. Recuperado en agosto de 2016 de: <http://www.inacopguatemala.gob.gt>. Guatemala.

López, G. (2013). La gestión del talento humano a través de la comunicación y el entretenimiento. Recuperado noviembre 2, 2013 de: <http://www.emprendices.co/la-gestion-del-talento-humano-traves-de-la-comunicacion-y-el-entretenimiento/>

Molina, L. (2013). Gestión de recursos humanos en las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango (tesis de grado).Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Pino, M. y Sánchez, M. (2008). Administración de recursos humanos. España: Editorial Editex, S.A.

Porret, M. (2008). Dirigir y Gestionar Personas en la Organización. (3^a. ed.) España: ESIC.

Robins, D. (2009). Gerencia del recurso humano de una organización. (3^a. ed.). México: Editorial Pearson.

Serna, M. (2008). Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos. Revista internacional de organizaciones. Recuperado en diciembre 2008 de: http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/10

Sosa, L. (2013). Gestión de recursos humanos en la municipalidad de Zacapa (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Torres, C. (2013). Gestión humana en las organizaciones. Recuperado en octubre 22, 2013 de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/gestion-humana-en-organizaciones.htm>

Wayne Mondy, R. y Noe Robert, M. (2009). Administración de Recursos Humanos. (9ª. ed.). México: Editorial Pearson, Prentice Hall.

Werther, W. (2008). El capital humano de las empresas. (6ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1. PROPUESTA.

“Guía para la planeación de carrera profesional para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango”.

Introducción:

La guía para la planeación de carrera profesional que se propone a continuación surge con el fin de contribuir al desarrollo del recurso humano en las cooperativas de la ciudad de Quetzaltenango. Las estrategias de implementación están directamente dirigidas a los gerentes de recursos humanos y pretende ayudar a los colaboradores a alcanzar sus objetivos profesionales a través de su especialización por medio de plan de estudios, capacitaciones, o la oportunidad de ser promovidos con base a autoevaluaciones y lineamientos claramente establecidos.

Justificación:

Se tomó como base para esta propuesta, la carencia que las cooperativas tienen con respecto a la planeación de carrera profesional. Los colaboradores deben integrarse a este proceso importante de la Gestión de recursos humanos para establecer sus metas y objetivos profesionales e identificar los medios para alcanzarlas. Este plan contribuye a la satisfacción del trabajador y de la cooperativa, pues permite mejorar la relación entre ambos.

Objetivo general:

Establecer una guía para la planeación de la carrera profesional en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango.

Objetivos específicos:

- Determinar las estrategias de planeación de carrera profesional para los colaboradores,

- Proporcionar al colaborador certificaciones que amparen las capacitaciones recibidas en la cooperativa de ahorro y crédito,
- Estipular los indicadores para el proceso de evaluación del plan de carrera profesional.

Guía para la planeación de carrera profesional para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango.

Determinar encargados de la implementación y control del plan.

Para las cooperativas investigadas, los sujetos a cargo son:

Gerente de recursos humanos,

Jefe inmediato o gerente de agencia y sub-gerente.

Asesoría profesional:

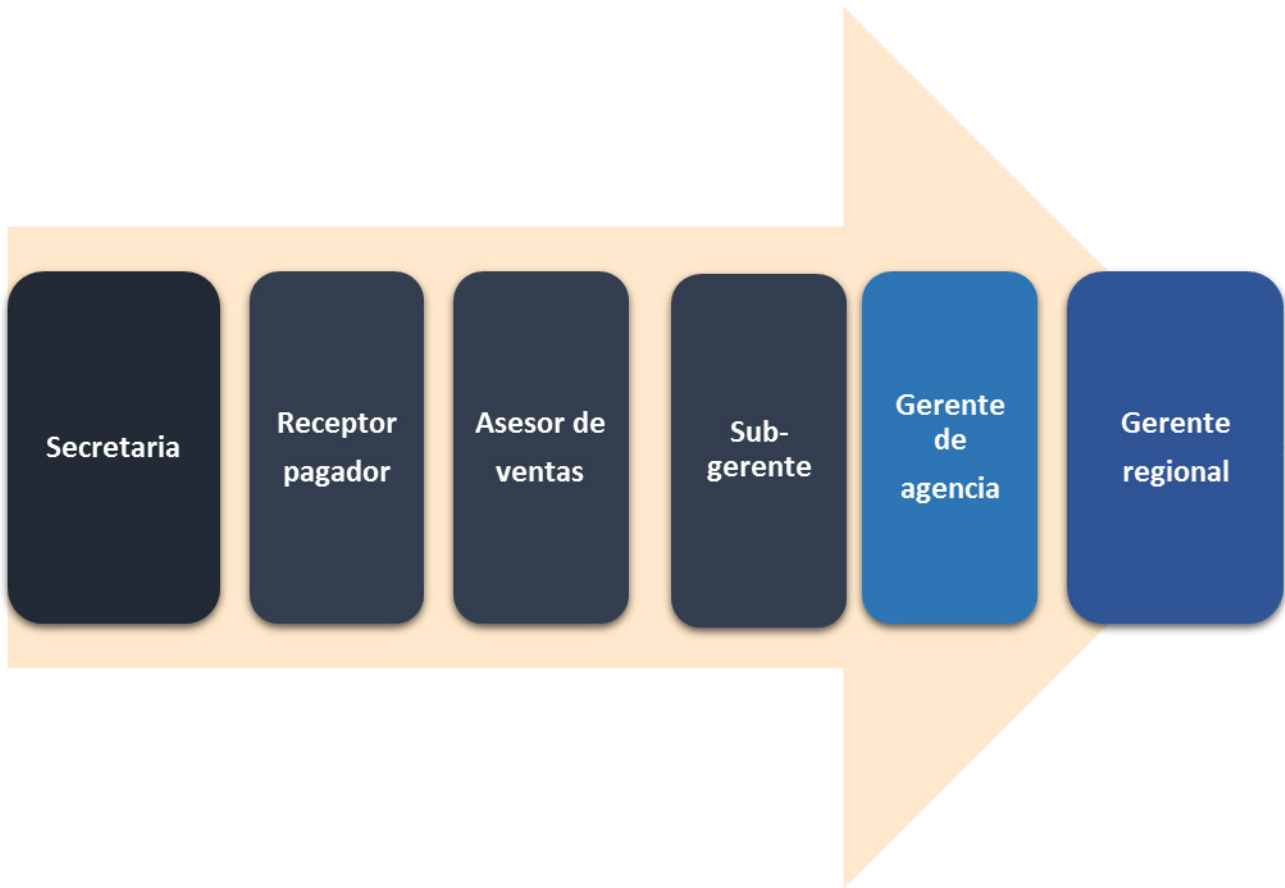
El gerente de recursos humanos, es quien proporciona la información sobre la planificación de carrera profesional a través de memorandos, correos electrónicos en el sistema de la cooperativa, boletines informativos o en reuniones planificadas.

En la asesoría profesional se imparte información sobre la descripción del puesto que está en promoción, sus requisitos y se enfatiza a los colaboradores la sucesión de puestos dentro de la cooperativa.

Así mismo, se da a conocer la estrategia de plan de estudios y los lineamientos necesarios para su realización.

Por último, se detallan los temas de capacitación que se abordan dentro de la cooperativa y se expone a los colaboradores la certificación que ampara la asistencia a dichas capacitaciones.

Diagrama de sucesión de puestos



Autoevaluación del colaborador:

Se determinan los objetivos propios del trabajador lo más claramente posible. El colaborador auto crítica sus fortalezas y debilidades en el puesto actual de trabajo, menciona los instrumentos o herramientas para alcanzar los objetivos planteados y finalmente elige el puesto al que podría ser promovido en caso de oportunidad dentro de la cooperativa, a través de una visión realista en cuanto a su puesto vigente y futuro. Además de ello se cuestiona al colaborador sobre aportaciones de ideas, comportamientos u otro que ha implementado en su puesto actual. Para este paso se utiliza un formulario de autoevaluación.

La importancia de este paso en el proceso de la planeación de la carrera profesional reside en que los objetivos organizacionales y propios del colaborador deben estar enlazados para lograr el desempeño óptimo del trabajador y de la cooperativa.

Dado que el colaborador según su edad, antigüedad u otros factores encuentran satisfactorios diferentes elementos, el formato de autoevaluación comprende aspectos básicos para responder.

FORMULARIO DE AUTOEVALUACION
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ***

Nombre: _____ Edad: _____ años

Género:

M F

Puesto de trabajo: _____ Agencia: _____

Antigüedad: _____ (año)s

Nivel de escolaridad:

Primario **Secundario** **Universitario**

AUTOEVALUACION PARA PLAN DE CARRERA PROFESIONAL

Definición de objetivos

Mencione dos objetivos profesionales cumplidos

- 1.
- 2.

Mencione dos objetivos profesionales futuros

- 1.
- 2.

Liste las fortalezas y debilidades en su puesto de trabajo

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Mencione las herramientas, instrumentos o medios para lograr los objetivos previamente establecidos.

Mencione los aportes que ha implementado en su puesto de trabajo para el logro de objetivos organizacionales.

Seleccione con una "X" el puesto que podría ocupar en caso de promoción dentro de la cooperativa.

Secretaria	<input type="checkbox"/>	Gerente de agencia	<input type="checkbox"/>
Asesor de ventas	<input type="checkbox"/>	Sub-gerente	<input type="checkbox"/>
Receptor pagador	<input type="checkbox"/>	Gerente regional	<input type="checkbox"/>

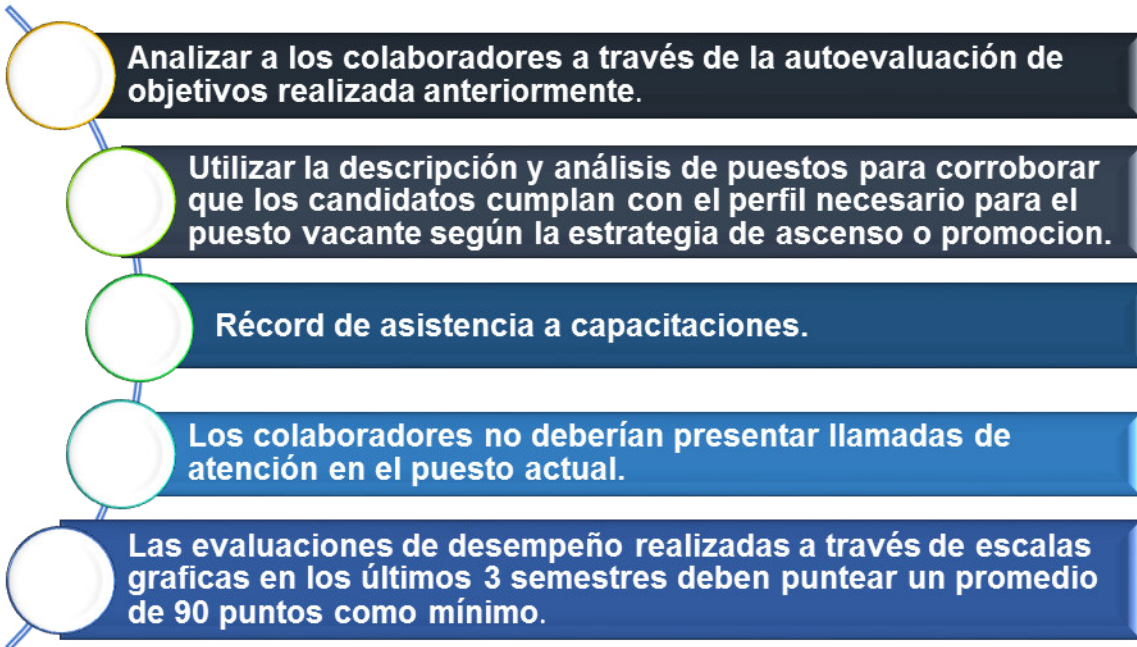
Observaciones: _____

Firma
Gerente de recursos
humanos

Firma
Evaluado

Evaluación de colaboradores: el gerente y sub-gerente de cada agencia tienen a su cargo identificar a los colaboradores con potencial destacado para proponerlos en caso de oportunidades de promoción dentro de la cooperativa. Para ello se basarán lineamientos a evaluar.

Fuente: Elaboración propia.



Principios orientadores para la implementación de la planeación de carrera profesional para las cooperativas de ahorro y crédito.

- ✓ Igualdad de oportunidades, sin discriminación de género, edad, posición social, económica u otras,
- ✓ Eficacia, efectividad y eficiencia en el desarrollo del proceso,
- ✓ Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores para la planeación de carrera,
- ✓ Información profesional, que permita dar a conocer la planeación de carrera profesional a todos los colaboradores,
- ✓ Especialización en el gerente de recursos humanos y gerente de agencia, que les permita tener conocimiento de los procesos, así como del manejo de información e instrumentos para la realización del plan,

- ✓ Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados en la evaluación de los colaboradores,
- ✓ Elección del colaborador, de acuerdo con los principios de mérito, desempeño y capacidad,
- ✓ Desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores que les permita ampliar sus capacidades.

Modelo de entrevista para implementación de estrategias para la planeación de carrera profesional.

La entrevista es una herramienta necesaria para complementar la autoevaluación del colaborador. El gerente de recursos humanos realiza preguntas estructuradas para conocer objetivamente algunos aspectos sobre el colaborador.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ***

ENTREVISTA DE PLANEACION DE CARRERA PROFESIONAL

1. Indique el plazo para cumplir los objetivos profesionales descritos en la autoevaluación.
2. Explique cada una de las fortalezas y debilidades en su puesto de trabajo.
3. ¿Qué debilidades pueden mejorar a través del objetivo profesional?
4. ¿Los instrumentos, herramientas o medios para lograr los objetivos profesionales están disponibles actualmente?
5. Describa ¿Cómo los aportes implementados han beneficiado en su puesto actual?
6. ¿En que podría beneficiar su objetivo profesional a la cooperativa?
7. ¿Qué podría detener su objetivo profesional?
8. ¿Qué oportunidades consigue con el objetivo profesional?

Estrategias para la ejecución de la planeación de carrera profesional.

Promoción de puestos o ascenso para colaboradores.

- ✓ Promoción o ascenso por antigüedad: Los colaboradores antiguos tienen mayor lealtad hacia la cooperativa, lo cual es una ventaja para este tipo de ascenso. Se capta y elige al personal idóneo para ocupar el puesto vacante para contribuir a su carrera profesional,
- ✓ Ascenso por mérito: beneficia a los colaboradores con resultados elevados en la evaluación de desempeño.

Proceso para implementar promoción o ascenso.

Para promoción o ascenso por antigüedad:

- ✓ El colaborador debe haber cumplido al menos tres años en el puesto actual.

Para promoción o ascenso por antigüedad o por mérito:

- ✓ Valoración de la evaluación del desempeño del candidato: a través de las escalas gráficas que se realizan a cada semestre, el colaborador debería obtener no menos de 90 puntos en las últimas 3 evaluaciones,
- ✓ Apreciación de la descripción y análisis de puestos del puesto vacante, lo que permitirá conocer exactamente las tareas que se deben desarrollar, los conocimientos, capacitaciones, aptitudes físicas, habilidades, nivel educativo entre otros,
- ✓ Entrevista: la entrevista permite confirmar aspectos del dominio de la personalidad del colaborador, fortalezas, debilidades, rasgos psicológicos, destrezas, actitudes, conocimientos y otros que se estimen necesarios. Se utiliza como apoyo la autoevaluación anterior como fuente de información,
- ✓ Evaluación de candidatos: si el proceso cumple con todas las condiciones necesarias se procede a emitir la notificación de resultados,

- ✓ Notificación de resultados: se realiza a través de un documento escrito por el gerente de recursos humanos en el cual se indican los datos obtenidos por medio de las evaluaciones de desempeño del colaborador y la entrevista,
- ✓ Nombramiento: Se emite el nombramiento por el gerente de recursos humanos de la cooperativa y el colaborador se integra al nuevo cargo.

Plan de estudio:

Ya que en muchos de los casos, el ascenso o promoción de puestos no es el único interés de los colaboradores, se debe analizar también las oportunidades de estudio, ya que en la actualidad el título universitario, especializaciones, diplomados y maestrías son tan importantes para el desarrollo personal, la cooperativa podrá apoyar su crecimiento mediante:

- ✓ Horarios flexibles que ayuden a terminar carreras universitarias u otro tipo de estudio.

Proceso para implementar el plan de estudio como planeación de carrera profesional.

- ✓ Valoración de la evaluación de desempeño: al igual que en ascenso o promoción, la evaluación de desempeño debe apuntar criterios positivos sobre el colaborador,
- ✓ Entrevista: el gerente general junto al gerente de agencia confirman rasgos de personalidad, actitudes, antecedentes, experiencia y otros que se estimen necesarios. En esta estrategia se hace uso también de la autoevaluación del colaborador como fuente de información,
- ✓ El colaborador beneficiado presentará al gerente de recursos humanos el pensum de la carrera universitaria, diplomado u otro que desea estudiar, y el horario en el que éste se lleva a cabo,
- ✓ Se debe presentar semestralmente o trimestralmente según pensum, la certificación de cursos con promedios por encima de los 85 puntos.

Capacitación:

La última estrategia de implementación para la planeación de carrera profesional en las cooperativas de ahorro y crédito es la capacitación.

El capacitador será el gerente de recursos humanos de la cooperativa.

Las capacitaciones surgen de las debilidades y necesidades de los colaboradores y las necesidades propias de la cooperativa. Se preparan a los trabajadores para que desarrollen su potencial no solo en el puesto actual de trabajo sino también para otras funciones.

Proceso de implementación para capacitaciones:

- ✓ Evaluación de desempeño: identifica a los colaboradores que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio,
- ✓ Observación: el gerente de agencia constata donde hay trabajo ineficiente, desperdicio de recursos, problemas, entre otros,
- ✓ Autoevaluación de colaboradores: resultados de las deficiencias en las funciones o tareas en el formato de autoevaluación,
- ✓ Análisis de puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el colaborador,
- ✓ Reuniones de agencia: se discuten las deficiencias y problemas para determinar los temas de capacitación.

Se proponen a continuación algunos temas para abordar durante las capacitaciones.

Servicio al cliente:

- ✓ Manejo de clientes y situaciones difíciles,
- ✓ Servicio telefónico.

Trabajo en equipo:

- ✓ Personalidad,

- ✓ Autoestima,
- ✓ Etiqueta y buenos modales.

Liderazgo:

- ✓ El poder del liderazgo,
- ✓ Liderazgo con valores,
- ✓ Empowerment.

Logística:

- ✓ Administración de recursos (papel, luz, agua, teléfono)

Motivación:

- ✓ Cambio y actitud positiva,
- ✓ Manejo del stress,
- ✓ Desafíos.

Finanzas:

- ✓ Productos financieros (tarjetas, cuentas, préstamos, entre otros)

La realización de capacitaciones es trimestralmente o según necesidades:

En la etapa de finalización de la capacitación se le entrega al colaborador una certificación o documento que ampare su asistencia y que pueda ser adjuntado a su curriculum vitae.

Indicadores de evaluación para la planeación de carrera profesional:

- ✓ El desempeño laboral de los colaboradores debe ser excepcional, cumple con los estándares requeridos para el puesto de trabajo,
- ✓ Evaluaciones de desempeño a través de escalas graficas con puntos por arriba de los 90 puntos,

- ✓ Los colaboradores favorecidos con el ascenso como plan de carrera profesional miden su efectividad y eficiencia en el puesto a través de la evaluación de desempeño,
- ✓ Se presentan al gerente de recursos humanos trimestral o semestralmente los certificados de cursos de la carrera universitaria, maestría, diplomado u otro todo aquel colaborador que sean beneficiado con la estrategia de plan de estudio,
- ✓ Más colaboradores forman parte de la planeación de la carrera profesional dentro de la cooperativa.

Presupuesto para la planeación de carrera profesional:

Debido a que la asesoría profesional y la capacitación están a cargo del gerente de recursos humanos, no existen costos en la implementación de la planeación de carrera profesional.

Además la autoevaluación se realiza de manera digital, lo cual no genera costos en el inventario de la cooperativa.

ANEXO 2.



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS DE QUETZALTENANGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOLETA DIRIGIDA A GERENTES Y SUB-GERENTES

CUESTIONARIO

Los datos consignados en el presente cuestionario, tienen como finalidad el estudio sobre “Gestión de recursos humanos en cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango”, por lo tanto, los mismos son totalmente confidenciales y se utilizaran únicamente para fines académicos. Agradeciendo la colaboración prestada en esta investigación

INSTRUCCIONES: marcar la opción más adecuada para cada pregunta.

1. ¿La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos?
 Sí No

2. ¿Ha establecido objetivos que deben cumplir los trabajadores para lograr el cumplimiento de las metas dentro de la organización?
 Sí No

3. ¿Conoce el proceso de la Gestión de recursos humanos?
 Sí No

4. ¿Se cuenta actualmente con una descripción y análisis de puestos?
 Sí No

¿Por qué? _____

5. Si no utiliza la descripción y análisis de puestos, ¿de qué manera se establecen las funciones para cada colaborador?

Indique: _____

6. ¿Qué fuente de reclutamiento utiliza la cooperativa para que las plazas vacantes puedan ser cubiertas por los candidatos?

- Internet
- Referencias de empleados
- Sitio Web de la empresa
- Reclutamiento Universitario
- Organizaciones de reclutamiento profesional
- Otros, ¿Cuáles? _____

7. ¿Le es eficiente la fuente de reclutamiento que utiliza para atraer candidatos?

Sí
 No

¿Por qué? _____

8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección utiliza?

Formas de solicitud
 Pruebas escritas
 Prueba de simulación de desempeño
 Entrevistas
 Investigaciones de antecedentes
 Exámenes físicos
 Otros, Especifique _____

¿Por qué? _____

9. ¿La empresa cuenta con un programa de inducción para nuevos colaboradores?

Sí No

10. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué información incluye en la inducción?

11. ¿Conoce que son las evaluaciones de desempeño?

Sí No

12. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la empresa?

Sí, ¿Cómo? _____
 No, ¿Por qué? _____

13. Si su respuesta fue positiva, ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores en la cooperativa?

Anual
 Semestral
 Trimestral
 Mensual
 Según necesidades

14. ¿Qué método utiliza para la evaluación de desempeño?

Método de escalas gráficas.
 Método de elección forzada.
 Método de investigación de campo

- Método de incidentes críticos
- Métodos mixtos
- Otro, especifique _____

15. ¿Realiza capacitaciones en su institución?

- Sí No

16. ¿Cómo detecta las necesidades de capacitación?

17. ¿Con que frecuencia capacita a sus colaboradores?

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensualmente
- Según necesidades

18. ¿Qué método utiliza actualmente para dar capacitaciones?

- Rotación de empleos
- Talleres
- Cursos
- Conferencias

19. ¿Quién es la persona que generalmente brinda la capacitación?

- Gerente de Recursos humanos
- Jefe Inmediato
- Outsourcing
- Otros, especifique _____

20. Indique el contenido que imparte en las capacitaciones que realiza

- Información sobre la organización (reglamentos, servicios)
- Desarrollo de destrezas (habilidades relacionadas con el desempeño)
- Desarrollo o modificación de actitudes (motivación, hábitos)
- Desarrollo de conceptos (aplicación de conceptos en la práctica)

21. ¿Cómo determina las compensaciones y prestaciones de los colaboradores?

- Destrezas y capacidades
- Nombre del puesto
- Posición Jerárquica
- Otro, especifique _____

22. ¿Qué tipo de compensación reciben sus colaboradores?

Económica No Económica

23. ¿Considera que los colaboradores están motivados por recibir la compensación que la cooperativa les provee?

Sí
 No ¿Por qué? _____

24. ¿Cuenta con un plan de seguridad e higiene laboral?

Sí, ¿En qué consiste? _____
 No, ¿Por qué? _____

25. ¿Se ha implementado una planeación de carrera profesional dentro de la cooperativa?

Sí, ¿En qué consiste? _____
 No, ¿Por qué? _____



CUESTIONARIO

Los datos consignados en el presente cuestionario, tienen como finalidad el estudio sobre “Gestión de recursos humanos en cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quetzaltenango”, por lo tanto, los mismos son totalmente confidenciales y se utilizaran únicamente para fines académicos. Agradeciendo la colaboración prestada en esta investigación

INSTRUCCIONES: marcar la opción más adecuada para cada pregunta.

1. ¿Conoce los objetivos que debe cumplir y basarse para realizar su trabajo?

Sí
 No

¿Por qué? _____

2. ¿Basa su trabajo a través de una descripción y análisis de puestos?

Sí

No

3. Si no utiliza descripción y análisis de puestos, ¿de qué manera conoce las funciones de debe de hacer para desarrollar su puesto?

Indique: _____

4. ¿A través de qué fuente de reclutamiento conoció que la cooperativa tenía disponible plazas vacantes?

Internet
 Referencias de empleados
 Sitio Web de la empresa
 Reclutamiento Universitario
 Organizaciones de reclutamiento profesional
 Otros, Indique cual: _____

5. ¿Cuál de las siguientes técnicas utilizaron en su selección?

Formas de solicitud
 Pruebas escritas
 Prueba de simulación de desempeño
 Entrevistas
 Investigaciones de antecedentes
 Exámenes físicos
 Otros, Indique cual: _____

6. ¿Recibió una inducción cuando fue seleccionado como nuevo colaborador?

Sí

No

7. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué información recibió?

8. ¿Conoce que son las evaluaciones de desempeño?

Sí

No

9. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la institución?

Sí, ¿Cómo? _____

No, ¿Por qué? _____

10. Si su respuesta fue positiva, ¿Con que frecuencia le realizan evaluaciones de desempeño?

Anual

Semestral

Trimestral

Mensual

Según necesidades

11. ¿Lo han capacitado dentro de la cooperativa?

Sí

No

12. ¿Qué conocimientos y/o destrezas usted ha adquirido después de haber recibido una capacitación?

Información sobre la organización (reglamentos, servicios)

Desarrollo de destrezas (habilidades relacionadas con el desempeño)

Desarrollo o modificación de actitudes (motivación, hábitos)

Desarrollo de conceptos (aplicación de conceptos en la práctica)

13. ¿A través de cual método ha recibido las capacitaciones?

Rotación de empleos

Talleres

Cursos

Conferencias

Otros, especifique: _____

14. ¿Con que frecuencia recibe una capacitación?

Anual

Semestral

Trimestral

Mensual

Según necesidades

15. ¿Quién es la persona que generalmente brinda la capacitación?

Gerente de Recursos humanos

Jefe Inmediato

Outsourcing

Otros, especifique _____

16. ¿Conoce la manera en que la empresa determina las compensaciones y prestaciones a los colaboradores?

Sí, ¿Cuál? _____
 No

17. ¿Considera que la compensación que recibe es un indicador de su motivación laboral?

Sí
 No

¿Por qué? _____

18. ¿Recibe algún tipo de incentivo por haber cumplido las tareas que se le han asignado? (bonos, comisiones o reconocimiento)

Sí, ¿Cuáles? _____
 No, ¿Por qué? _____

19. ¿Considera que el ambiente y condiciones en las que trabaja son aptas y suficientes para realizar su actividad laboral? (higiene y seguridad laboral)

Sí
 No,

¿Por qué? _____

20. ¿Conoce que es la planeación de carrera profesional?

Sí No

21. ¿Ha formado parte de la planeación de carrera profesional de la organización?

Sí
 No, ¿Por qué? _____

ANEXO 3.

Cuadro 1. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano.

Objetivos de la organización	Objetivos del capital humano
Objetivos corporativos	<ol style="list-style-type: none">1. Cumplir con las obligaciones legales2. Proporcionar prestaciones3. Relaciones del sindicato y la empresa
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none">1. Planificación del capital humano2. Relaciones con los empleados3. Selección4. Capacitación y desarrollo5. Evaluación6. Ubicación7. Realimentación
Objetivos personales	<ol style="list-style-type: none">1. Evaluación2. Ubicación3. Realimentación
Actividades	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitación y desarrollo2. Evaluación3. Ubicación4. Compensación5. Realimentación

Fuente: Werther (2008, pg. 13)

Cuadro 2. Fuentes principales de posibles candidatos a un empleo.

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; puede obtener retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Referencias de empleados	Conocimiento de la organización proporcionado por el empleado existente; puede generar candidatos fuertes porque una buena referencia refleja al que la recomienda	Puede no incrementar la diversidad y la mezcla de empleados
Sitio Web de la empresa	Distribución amplia; puede ser dirigido a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento universitario	Grupo grande y centralizado de candidatos	Limitada a puestos básicos
Organizaciones de reclutamiento profesional	Buen conocimiento de los retos y las necesidades de la industria	Poco compromiso con una organización específica

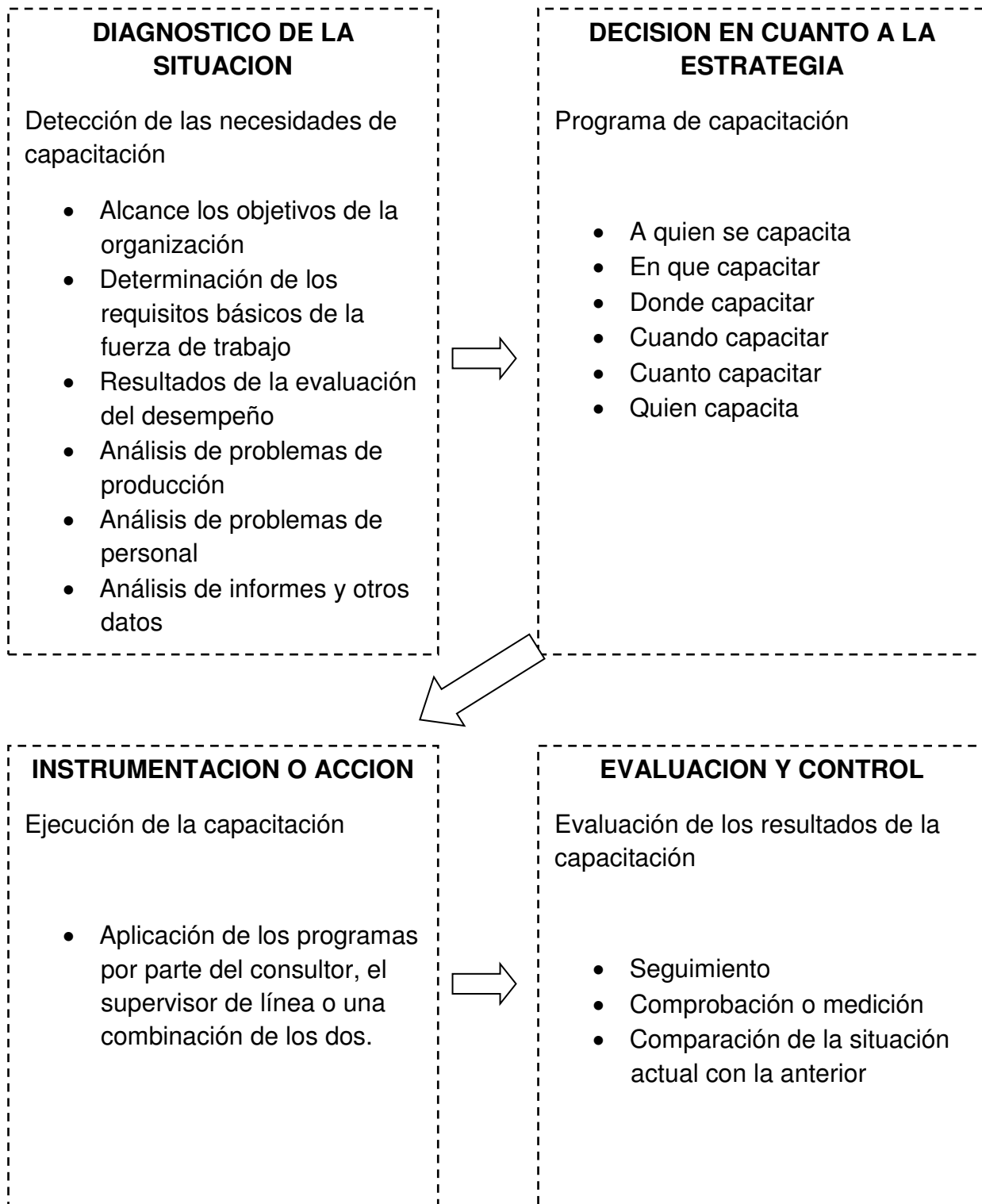
Fuente: (Robins, D. 2009, p.455)

Cuadro 3. Métodos tradicionales de capacitación.

En el trabajo	Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
Rotación de empleos	Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
Enseñanza y capacitación	Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo, y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.
Ejercicios de experiencia	Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
Cuadernos de ejercicios y manuales	Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
Conferencias en el salón de clases	Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

Fuente: Robins. D. (2009, pg. 463)

Cuadro 4. Proceso de capacitación.



Fuente: Chiavenato (2011, pg. 325)

Cuadro 5. Diversas aportaciones a la seguridad de la empresa del departamento de recursos humanos.

El profesional de la administración de recursos humanos contribuye a la seguridad física de los empleados al:
Integrar equipos de voluntarios, trabajadores o profesionales, para atender a las diversas necesidades de la seguridad de la organización.
Verificar que se cumplan los parámetros legales, manteniendo estadísticas confiables de los aspectos relacionados con personal y los siniestros que se hayan experimentado.
Garantizar que los paquetes de aseguramiento, cobertura de gastos médicos, hospitalización, etc., son los mejores disponibles en la comunidad.
Difundir información especializada que contribuya a elevar el grado de conciencia sobre la posibilidad de riesgos y siniestros en el lugar de trabajo.
Mantener un adecuado clima laboral, en el cual el alto nivel de motivación de los empleados constituya una garantía adicional de que cada integrante de la organización velará por la seguridad común.

Fuente: (Werther, 2008, pg. 419)

Cuadro 6. Términos claves en la planeación de la carrera profesional.

Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
Historial profesional: el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
Objetivos profesionales: los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
Planeación de la carrera profesional: el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
Desarrollo profesional: el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Werther (2008) pg. 283

	Colaboradores	<p>Si no utiliza la descripción y análisis de puestos, ¿de qué manera se establecen las funciones para cada colaborador?</p> <p>Indique: _____</p> <p>¿Basa su trabajo a través de una descripción y análisis de puestos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>Si no utiliza descripción y análisis de puestos, ¿de qué manera conoce las funciones de debe de hacer para desarrollar su puesto?</p> <p>Indique: _____</p>
✓ Reclutamiento de personal	Gerentes y subgerentes	<p>¿Qué fuente de reclutamiento utiliza la cooperativa para que las plazas vacantes puedan ser cubiertas por los candidatos?</p> <p><input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Referencias de empleados <input type="checkbox"/> Sitio Web de la empresa <input type="checkbox"/> Reclutamiento Universitario <input type="checkbox"/> Organizaciones de reclutamiento profesional <input type="checkbox"/> Otros, ¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>¿Le es eficiente la fuente de reclutamiento que utiliza para atraer candidatos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>

	Colaboradores	<p>¿Por qué?</p> <hr/> <p>¿A través de qué fuente de reclutamiento conoció que la cooperativa tenía disponible plazas vacantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Referencias de empleados <input type="checkbox"/> Sitio Web de la empresa <input type="checkbox"/> Reclutamiento Universitario <input type="checkbox"/> Organizaciones de reclutamiento profesional <input type="checkbox"/> Otros, Indique cual: _____ <hr/>
✓ Selección del personal	Gerentes y subgerentes	<p>¿Cuál de las siguientes técnicas de selección utiliza?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formas de solicitud <input type="checkbox"/> Pruebas escritas <input type="checkbox"/> Prueba de simulación de desempeño <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Investigaciones de antecedentes <input type="checkbox"/> Exámenes físicos <input type="checkbox"/> Otros, Especifique _____ <p>¿Por qué? _____</p>

<p>✓ Evaluación del desempeño</p>	<p>Gerentes y subgerentes</p>	<p>¿Conoce que son las evaluaciones de desempeño?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, ¿Cómo? _____</p> <p><input type="checkbox"/> No, ¿Por qué? _____</p> <p>Si su respuesta fue positiva, ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores en la cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Según necesidades</p> <p>¿Qué método utiliza para la evaluación de desempeño?</p> <p><input type="checkbox"/> Método de escalas gráficas. <input type="checkbox"/> Método de elección forzada. <input type="checkbox"/> Método de investigación de campo <input type="checkbox"/> Método de incidentes críticos <input type="checkbox"/> Métodos mixtos <input type="checkbox"/> Otro, especifique _____</p>
-----------------------------------	-------------------------------	---

	Colaboradores	<p>¿Conoce que son las evaluaciones de desempeño?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la institución?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, ¿Cómo? _____</p> <p><input type="checkbox"/> No, ¿Por qué? _____</p> <p>Si su respuesta fue positiva, ¿Con que frecuencia le realizan evaluaciones de desempeño?</p> <p><input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Según necesidades</p>
✓ Capacitación y desarrollo del personal	Gerentes y sub-gerentes	<p>¿Realiza capacitaciones en su institución?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Cómo detecta las necesidades de capacitación?</p> <p>_____</p>

¿Con que frecuencia capacita a sus colaboradores?

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensualmente
- Según necesidades

¿Qué método utiliza actualmente para dar capacitaciones?

- Rotación de empleos
- Talleres
- Cursos
- Conferencias

¿Quién es la persona que generalmente brinda la capacitación?

- Gerente de Recursos humanos
- Jefe Inmediato
- Outsourcing
- Otros,

especifique _____

Indique el contenido que imparte en las capacitaciones que realiza

- Información sobre la organización (reglamentos, servicios)
- Desarrollo de destrezas (habilidades relacionadas con el desempeño)
- Desarrollo o modificación de actitudes (motivación, hábitos)
- Desarrollo de conceptos (aplicación de conceptos en la práctica)

Colaboradores

¿Lo han capacitado dentro de la cooperativa?

Sí

No

¿Qué conocimientos y/o destrezas usted ha adquirido después de haber recibido una capacitación?

Información sobre la organización (reglamentos, servicios)

Desarrollo de destrezas (habilidades relacionadas con el desempeño)

Desarrollo o modificación de actitudes (motivación, hábitos)

Desarrollo de conceptos (aplicación de conceptos en la práctica)

¿A través de cual método ha recibido las capacitaciones?

Rotación de empleos

Talleres

Cursos

Conferencias

Otros, especifique:

¿Con que frecuencia recibe una capacitación?

Anual

Semestral

Trimestral

Mensual

Según necesidades

		<p>¿Quién es la persona que generalmente brinda la capacitación?</p> <p><input type="checkbox"/> Gerente de Recursos humanos <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Outsourcing <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____</p>
<p>✓ Compensaciones y prestaciones del personal</p>	<p>Gerentes y sub-gerentes</p>	<p>¿Cómo determina las compensaciones y prestaciones de los colaboradores?</p> <p><input type="checkbox"/> Destrezas y capacidades <input type="checkbox"/> Nombre del puesto <input type="checkbox"/> Posición Jerárquica <input type="checkbox"/> Otro, especifique _____</p> <p>¿Qué tipo de compensación reciben sus colaboradores?</p> <p><input type="checkbox"/> Económica <input type="checkbox"/> No Económica</p> <p>¿Considera que los colaboradores están motivados por recibir la compensación que la cooperativa les provee?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué? _____</p>

	Colaboradores	<p>¿Conoce la manera en que la empresa determina las compensaciones y prestaciones a los colaboradores?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, ¿Cuál? _____</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Considera que la compensación que recibe es un indicador de su motivación laboral?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>¿Recibe algún tipo de incentivo por haber cumplido las tareas que se le han asignado? (bonos, comisiones o reconocimiento)</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, ¿Cuáles? _____</p> <p><input type="checkbox"/> No, ¿Por qué? _____</p>
✓ Higiene y seguridad laboral	Gerentes y sub-gerentes	<p>¿Cuenta con un plan de seguridad e higiene laboral?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, ¿En qué consiste? _____</p> <p><input type="checkbox"/> No, ¿Por qué? _____</p>
	Colaboradores	<p>¿Considera que el ambiente y condiciones en las que trabaja son aptas y suficientes para realizar su actividad laboral? (higiene y seguridad laboral)</p>

