

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COOPERATIVA
AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS EN EL MUNICIPIO DE
SANTIAGO SACATEPÉQUEZ”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

FREDY RENÉ OSEIDA CRÚZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2007.

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic.	José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic.	Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic.	Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic.	Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic.	Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C.	Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal 5º.	B.C.	Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic.	Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas	Licda.	Fulvia Liseth Ruiz Palacios
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda.	Friné Argentina Salazar Hernández

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic.	Julio Mauricio González Ruiz
Secretario:	Lic.	Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic.	Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 14 de noviembre de 2006.

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

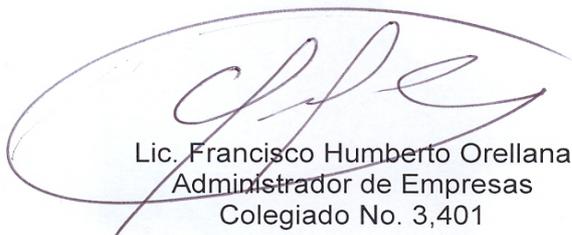
Señor Decano:

De conformidad con la designación de este Decanato, de fecha quince de noviembre de 2004, procedí asesorar al estudiante **FREDY RENÉ OSEIDA CRÚZ**, en la elaboración de la tesis titulada **LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Francisco Humberto Orellana
Administrador de Empresas
Colegiado No. 3,401



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE AGOSTO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.5 del Acta 20-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de julio de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 14-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 1 de marzo de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ", que para su graduación profesional presentó el estudiante FREDY RENÉ OSEIDA CRÚZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



DEDICATORIA

A DIOS Y LA VIRGEN:

Seres supremos que iluminan mi vida y me dan la fortaleza, la sabiduría para salir adelante siempre.

A MIS PADRES:

Fredy Bernardo y Alma Patricia, gracias por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, su paciencia, sabios consejos y por guiarme por el buen camino; Dios los bendiga.

A MIS HERMANOS:

Johann y Pablo por estar siempre conmigo.

A LIC. FRANCISCO ORELLANA:

Por su apoyo en la realización de este trabajo de investigación.

A LIC. RAFAEL JEREZ (QEPD):

Por su apoyo.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Por su amistad y cariño.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Por ser mi centro de enseñanza y forjar mi vida profesional.

A LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS

Por darme la oportunidad de realizar el presente trabajo.

ÍNDICE

Página

Introducción

i – ii

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	El Cooperativismo	1
1.1.1	Qué son las cooperativas	2
1.1.2	Origen del cooperativismo a nivel mundial	2
1.1.3	Historia del cooperativismo en Guatemala	3
1.1.4	Funciones del cooperativismo	5
1.1.5	Principios cooperativos	5
1.1.6	Aspectos legales	6
1.2	Administración de recursos humanos	10
1.2.1	Administración de personas	11
1.2.2	Aplicación de personas	15
1.2.3	Compensación de las personas	18
1.2.4	Desarrollo de personas	19
1.2.5	Mantenimiento de las condiciones laborales	20
1.2.6	Monitoreo de personas	21
1.3	Las macrotendencias de la gestión del talento humano	23
1.3.1	Una nueva filosofía de acción	23
1.3.2	Nítida y rápida tendencia al downsizing	24
1.3.3	Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna	24

1.3.4	Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea	25
1.3.5	Intensa conexión con el negocio de la empresa	25
1.3.6	Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones	26
1.3.7	Utilización de mecanismos de motivación y realización personal	26
1.3.8	Adecuación de las prácticas y políticas de recursos humanos a las diferencias individuales de las personas	27
1.3.9	Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo	27
1.3.10	Gran preocupación por la creación de valor en la empresa	28
1.3.11	Preocupación por preparar la empresa y las personas para el futuro	28
1.3.12	Utilización del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios	29

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y APLICACIÓN DE LAS MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, EN SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

2.1	Generalidades	30
2.2	Antecedentes	30
2.3	Organización	32
2.4	Misión	33

2.5	Visión	33
2.6	Objetivos	33
2.7	Diagnóstico de la administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	35
2.8	Diagnóstico de las macrotendencias de la gestión del talento humano, aplicadas actualmente en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	43

CAPÍTULO III

MODELO PROPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y PARA LAS MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA ÍNTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, EN SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

3.1	Modelo para la administración del recurso humano a través de la Gerencia de Recurso Humanos en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	44
3.1.1	Misión	45
3.1.2	Visión	45
3.1.3	Objetivos	45
3.1.4	Planes	46
3.1.5	Presupuesto	47
3.1.6	Organización	49
3.1.7	Proceso de aplicación para la Gerencia de Recursos Humanos, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, en el municipio de Santiago Sacatepéquez	50
3.1.7.1	Reclutamiento	50
3.1.7.2	Selección	51
3.1.7.3	Contratación	51

3.1.7.4	Orientación	51
3.1.7.5	Entrenamiento	52
3.1.7.6	Evaluación del desempeño	52
3.1.7.7	Motivación	53
3.1.7.8	Comunicación	53
3.1.7.9	Liderazgo	53
3.1.7.10	Monitoreo	54
3.1.7.11	Banco de datos	54
3.1.7.12	Sistemas de información	54
3.2	Modelo de aplicación de las macrotendencias de la gestión del talento humano, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, en el municipio de Santiago Sacatepéquez	55
3.2.1	Una nueva filosofía de acción	55
3.2.2	Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea	59
3.2.3	Intensa conexión con el negocio de la empresa	62
3.2.4	Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones	63
3.2.5	Utilización de mecanismos de motivación y realización personal	65
3.2.6	Adecuación de las prácticas y políticas de recursos humanos a las diferencias individuales de las personas	67
3.2.7	Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo	68
3.2.8	Gran preocupación por la creación de valor en la empresa	70

3.2.9 Preocupación por preparar a la empresa y a las personas para el futuro	72
3.2.10 Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Organigrama general de la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez, año 2003	32
2. Organigrama propuesto para la Gerencia de Recursos Humanos, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez	49

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1. Análisis del reclutamiento como parte del proceso de administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	35
2. Análisis de la selección como parte del proceso de administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	36
3. Análisis de la orientación como parte del proceso de administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	38
4. Análisis de la capacitación como parte del proceso de administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	39
5. Análisis de la evaluación del desempeño como parte del proceso de administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	40
6. Análisis de la compensación como parte del proceso de administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	41

7. Análisis de las relaciones con empleados como parte del proceso de administración del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	42
8. Diagnóstico de las macrotendencias de la gestión del talento humano, aplicadas en la actualidad en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	43
9. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: una nueva filosofía de acción, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	57
10. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	61
11. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: intensa conexión con el negocio de la empresa, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	63
12. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: énfasis en la cultura participativa y democrática en en las organizaciones, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos	65

13. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: utilización de mecanismos de motivación y realización personal, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos 66
14. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: adecuación de las prácticas y políticas de recursos humanos a las diferencias individuales de las personas, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos 67
15. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos 69
16. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: gran preocupación por creación de valor en la empresa, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos 71
17. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: preocupación por preparar la empresa y personas para el futuro, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos 72
18. Plan de acción de la macrotendencia de la gestión del talento humano: utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos 74

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Presupuesto mensual de puestos de trabajo para la Gerencia de Recursos Humanos en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, en el municipio de Santiago Sacatepéquez, año 2006	47
2. Presupuesto de equipo de cómputo y oficina para la Gerencia de Recursos Humanos en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, en el municipio de Santiago Sacatepéquez, año 2006	48

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
1. Modelo de guía de entrevista utilizado en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez	100
2. Modelo de boleta de encuesta utilizado en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez	104
3. Modelo de solicitud de empleo para banco de datos a utilizar en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez	110

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo es un modelo social y económico clave dentro de los procesos de globalización, tratados de libre comercio y disminución de la pobreza. Para alcanzar niveles competitivos en el mercado global, los dirigentes, funcionarios, trabajadores y asociados deben establecer una visión global por medio de valores y principios cooperativos.

La revolución industrial en Inglaterra dio lugar al nacimiento del cooperativismo y surgió ante la necesidad de encontrar medios adecuados para poder subsistir y para mejorar su situación económica.

En Guatemala, el movimiento cooperativo tuvo su origen en la primera década del siglo XX, desde esa época hasta la fecha se han promulgado y creado leyes con respecto de las sociedades cooperativas. Un aspecto importante a destacar para el desarrollo del cooperativismo fue la Revolución del 20 de octubre de 1944 ya que trajo muchos aportaciones y frutos entre ellos el aporte constitucional hacia el cooperativismo.

Desde aquel tiempo, no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial, el cooperativismo y la administración de recursos humanos han evolucionado en dimensiones grandes, proponiendo e implementando factores favorables para el trabajador.

Las cooperativas como unidad económica no pueden ser la excepción en cuanto a la administración del recurso humano se refiere, ya que éste es el más valioso y de éste dependerá el éxito o fracaso que la organización alcance.

El presente estudio de tesis es titulado: LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ, en su primer capítulo se destacan y desarrollan aspectos relevantes acerca del cooperativismo, su origen, historia, sus funciones, principios, aspectos legales y lo relacionado con el tema de investigación.

En el segundo capítulo, se muestra un panorama más específico sobre la situación actual del recurso humano en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, enfocándose en primer lugar en el recurso humano, analizando aspectos como el reclutamiento, selección, inducción y cómo se realizan estos procesos; se destacan los resultados del trabajo de campo desarrollado en las diferentes unidades y por otra parte se realizó un diagnóstico del talento humano en base a doce macrotendencias actuales.

En el tercero y último capítulo, se encuentran dos propuestas aplicables en la cooperativa una enfocada al modelo de administración del recurso humano, en el cual se sugiere la creación de la gerencia del recurso humano, su respectiva estructura organizacional, etc; y por otro lado un modelo de aplicación de las macrotendencias de la gestión del talento humano. Se espera que el presente estudio contribuya al desarrollo y mejoramiento del recurso humano en la cooperativa.

Finalmente, se presentan las conclusiones, a las que se llegaron al terminar la investigación. Asimismo, las recomendaciones derivadas del estudio realizado, la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 El cooperativismo

Desde las primeras manifestaciones netamente humanas, los hombres, respondiendo a una vocación natural, pero también buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y a las acciones de otros hombres, han actuado guiados por su instinto de conservación, en donde la acción en conjunto con los otros miembros de la comunidad han ocupado un lugar muy importante.

Cuando el hombre se asentó en determinados lugares y comenzó a explotar la tierra de una manera más previsiva y permanente, la cooperación entre los individuos comenzó a convertirse en una acción mucho más compleja. En la antigüedad los hombres primitivos eran cooperadores por naturaleza y tanto el trabajo como sus frutos, incluyendo los bienes necesarios para obtenerlos, eran de índole colectiva. Como resultado de ese trabajo en conjunto y de vivir en grupos sociales, surge en el siglo XVII el movimiento denominado Cooperativa.

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de varias formas: como doctrina política, modo de producción y organización económico-social, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, y no es más que un medio de ayuda mutua para beneficio de todos los que en él participan, es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica, responsabilidad limitada y donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos.

1.1.1 Qué son las cooperativas

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro”. **(12:3)**

El principal objetivo es el servicio y no el lucro, las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley general de cooperativas, su consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, donde todos tienen los mismos deberes y derechos.

1.1.2 Origen del cooperativismo a nivel mundial

“El cooperativismo tiene su origen en el siglo XVII, en donde se observan las exposiciones doctrinarias de John Bellers, proponiendo la creación de asociaciones de trabajo; Charles Fourier, promovió en Francia una doctrina para impulsar la asociación espontánea de individuos, anheló ver una organización económico-social, compuesta por 2,000 asociados sin ánimo de lucro y que cambiarán entre sí, las cosas para una vida mejor. En los años de 1770 a 1858 Robert Owen, a quien se le considera el Padre de la Cooperación, impulsó el establecimiento de proveedurías en sus fábricas así como también construyó colonias cooperativas.

La revolución industrial de Inglaterra dió lugar al nacimiento del cooperativismo y se debió al descontento que surgió entre los trabajadores de las fábricas, quienes estaban siendo sustituidos por la maquinaria moderna instalada; el desempleo y el hambre se hizo sentir en todas partes y ante tan difícil situación surgió la necesidad de encontrar medios adecuados para poder subsistir; fue así como en la Villa de Rochdale, pequeña población de Inglaterra, en el año de

1843 ante la necesidad de llevar a casa el sustento diario, nace la idea en un grupo de 28 trabajadores que se encontraban sin trabajo y sin poder sostener a sus familias, la idea fue de unirse y estudiar las formas que más le convinieran para mejorar su situación económica; para tal efecto suscribieron una aportación de una libra esterlina de aquel tiempo. Después de un año de sacrificio y total dedicación a la tarea que se habían impuesto, el 24 de octubre de 1844, quedó legalmente reconocida como Sociedad Cooperativa; siendo así como lograron establecer una tienda de consumo, la cual fue inaugurada y puesta en marcha en un local alquilado en el famoso Callejón del Sapo. Vale la pena mencionar que entre las 28 personas creadoras del movimiento cooperativo en Inglaterra, también estaba presente una mujer, quien participó con valentía, demostrando así que la mujer ha sido parte vital en el origen de cooperativismo, con los justamente llamados “Pioneros del Cooperativismo”. **(7:9)**

1.1.3 Historia del cooperativismo en Guatemala

“El movimiento cooperativo en Guatemala se originó de manera informal en la primera década del siglo XX en el año 1903, durante el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, cabe mencionar que cuando se inició este movimiento se organizaron asociaciones que tomaron el carácter de sociedades gremiales con algunos rasgos cooperativos, las que se desarrollaron principalmente en la ciudad capital y Quetzaltenango. Estas no alcanzaron su pleno desarrollo como cooperativas debido al escaso apoyo por parte del gobierno.

Como consecuencia del movimiento revolucionario del 20 de octubre de 1944, en el año de 1945 se reconoce como obligación constitucional del estado, promover las organizaciones cooperativas, por lo que el 1 de agosto de ese mismo año se emitió el Decreto Legislativo 146 con el que se crea el Departamento de Fomento Cooperativo adscrito al Crédito Hipotecario Nacional

El 13 de julio de 1949, se emite el Decreto No. 643, que se constituye como la Primera Ley de Cooperativas. Debido al poco progreso alcanzado de los años 1945 a 1953 en cuanto al desarrollo de las cooperativas y a otras circunstancias que se jugaban en la vida político-social del país, el Organismo Ejecutivo, el 7 de octubre de 1953 promulgó el Decreto No. 1014, con el cual se canceló definitivamente el Departamento de Fomento Cooperativo, con lo cual se detuvo el avance logrado y se detuvo este movimiento. El 27 de febrero de 1956 se emitió el Decreto Presidencial 560, por medio del cual se asigna a la Superintendencia de Bancos las funciones de control y desarrollo cooperativo, a excepción de las cooperativas agrícolas cuyo control sería responsabilidad del Ministerio de Agricultura; dichas funciones se confirman y especifican en el año 1959 con la emisión del Decreto 1295. El desarrollo del movimiento cooperativo en Guatemala, fue un tanto accidentado hasta el año 1978, ya que no existía un organismo especializado en materia cooperativa, reconocido y apoyado financieramente por el Estado; además es necesario mencionar que existió una oposición sistemática hacia este movimiento ya que filosóficamente se le confundía con las ideas comunistas.

Fueron muchas las instituciones y organizaciones que se encargaron de asesorar y orientar el movimiento cooperativo, ante tal situación, las personas conocedoras de la problemática que vivió el cooperativismo y que contaron con el apoyo de los gobiernos de esa época, elaboraron cinco anteproyectos de ley que fueron presentados ante el Congreso teniendo como principal objetivo la creación de una nueva "Ley de Cooperativas"; así también por medio de ella la creación del organismo especializado en materia cooperativa, que asumiera todas las funciones de las diferentes instituciones que se relacionen con el cooperativismo. Fue hasta el 29 de diciembre de 1978, que se publicó en el Diario Oficial la nueva Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 82-78 y con el mismo se creó el Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, quien en la actualidad es la institución rectora y centralizadora del movimiento cooperativo.

En la Constitución Política de la República de Guatemala del 31 de mayo de 1985, en su artículo 119 Obligaciones del Estado, inciso e) indica literalmente que es obligación del Estado fomentar, proteger la creación y funcionamiento de cooperativas, proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria”. **(7:10)**

1.1.4 Funciones del cooperativismo

- Asociar personas de forma voluntaria para satisfacer necesidades, aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.
- Ser una herramienta determinante en el logro del avance social y económico que el hombre busca.
- Aumentar la productividad, generada por el trabajo cooperativo.
- Elevar el nivel de vida de los asociados por medio de la prestación de bienes y servicios.
- Utilizar eficazmente los recursos, el trabajo y la capacidad empresarial para beneficio de los sectores más necesitados.

1.1.5 Principios cooperativos

El cooperativismo, es una doctrina con un alto contenido de valor humano, a sus principios se les ha considerado como la inspiración filosófica del movimiento y se distingue de cualquier otro sistema empresarial basado en el lucro; lo que no sucede con la doctrina cooperativista en la cual es prioritario el tratar de solucionar problemas humanos, sociales y económicos de los asociados.

Los principios cooperativos se toman como un patrón en el comportamiento de los cooperativistas y sus empresas, la aplicación de ellos requiere reglamentos que de acuerdo, a cada caso resuelvan sus necesidades, inicialmente eran seis,

pero en la asamblea de la Alianza de Cooperativas Internacional, celebrada en el año 1995 aumentaron uno, por lo cual en la actualidad son siete.

“De acuerdo a los principios cooperativos, la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, R.L. operará con apego a los principios siguientes:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados
- b) No perseguir fines de lucro, sino de servicios para sus asociados
- c) Neutralidad política y religiosa en sus actos
- d) Igualdad de derechos y obligaciones entre todos sus miembros
- e) Conceder a cada asociado un solo voto cualesquiera que sea el número y monto de sus aportaciones
- f) Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales
- g) Interés por la comunidad”. **(3:1)**

1.1.6 Aspectos legales

“El marco jurídico que enmarca a las cooperativas es el Decreto Legislativo 82-78 “Ley General de Cooperativas” emitido el 17 de diciembre de 1978, actualmente vigente y la creación del Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, con lo cual se impulsa el movimiento cooperativo en Guatemala. En la Constitución Política de Guatemala: está tipificado lo relacionado con las cooperativas, en los artículos 67 y 119, literal e”. **(12:18)**

En el contexto nacional las cooperativas, han jugado un papel de suma importancia, puesto que han servido para poder realizar proyectos de diferente índole.

1.1.6.1 Naturaleza de las cooperativas

“Las cooperativas debidamente constituidas, 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, distinta de la de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas”.**(6:6)**

1.1.6.2 Organización de las cooperativas

Como toda empresa, las cooperativas tienen establecidas una estructura organizacional, la cual le permite desarrollar sus actividades y realizarlas en forma ordenada y eficiente para así obtener los resultados esperados.

“La estructura básica actual de la Cooperativa esta conformada, según su organigrama maestro, por cuatro órganos principales, el primero y en el nivel jerárquico más alto encontramos a la Asamblea General de Asociados, en el segundo están los diferentes Comités, seguidos por el Director y Subdirector Ejecutivo y en el último nivel se encuentran las gerencias o departamentos específicos”. **(8:21)**

Cada órgano directivo tiene funciones específicas, las cuales es necesario conocer. A continuación se presenta una descripción que incluye los aspectos más importantes de cada uno:

a) Asamblea general de asociados

“Es la máxima autoridad de la cooperativa, de ella depende el funcionamiento de los demás órganos de la cooperativa. Los asociados la forman cuando han sido

citados para ejercer funciones que la ley y los estatutos señalen. Las decisiones que se tomen en la asamblea son obligatorias para todos los asociados.

Las asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias. La asamblea general ordinaria, es la que se convoca con el fin de conocer la gestión administrativa del ejercicio anterior y la proyección de la cooperativa a futuro. La asamblea extraordinaria es la que se convoca para tratar asuntos específicos de acuerdo a las normas, estatutos, reglamentos y ley respectiva, en cualquier época del año y se pueden celebrar tantas asambleas como sea necesario; para que la asamblea tenga validez, deberá ajustarse a las normas que los estatutos fijan, especialmente en lo que se refiere a: convocatoria, dirección, hora y quórum para la toma de resoluciones y decisiones”.**(7:8)**

La asamblea es el órgano superior, que posee el poder soberano de la cooperativa el cual reside en los asociados reunidos en la misma.

b) Consejo de administración

“Es el órgano responsable de la marcha administrativa, económica y financiera de la organización. Actúa de conformidad con los estatutos, reglamentos y acuerdos tomados en asamblea general; esta constituido por miembros titulares cuyo número regular es de cinco: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. Entre sus funciones están las de cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas en la asamblea y llevar a buen término los fines de la cooperativa, haciendo uso de todas las facultades que le otorga la Ley (Decreto 82-78), los estatutos, reglamentos internos y acuerdos”.**(7:8)**

En resumen, es el órgano administrativo de la cooperativa y supremo bajo el cual está el director ejecutivo y el equipo técnico administrativo.

c) Comité de vigilancia

“Es el órgano de control, supervisión y fiscalización en los aspectos y operaciones administrativas, económicas y financieras de la cooperativa; además, es responsable solidario en el consejo de administración, de toda gestión administrativa; por regla general se integra con tres miembros: presidente, secretario y vocal”. **(7:8)**

d) Comité de educación y bienestar social

“Es el órgano encargado de la capacitación de los asociados, esta integrado por tres miembros en igual forma que la comisión de vigilancia y generalmente son nombrados por el consejo de administración; duran en sus cargos dos años”. **(7:8)**

Su finalidad como comité, es la alfabetización y el desarrollo de programas de educación para los asociados.

e) Comité de crédito

“Sirve como soporte a las inversiones de los asociados y les facilita el crédito con el fin de fortalecer la participación de los mismos en la producción”. **(8:23)**

f) Comité agrícola

“Es el encargado de asesorar, supervisar y ejecutar los planes de desarrollo agrícola, esto con el fin de obtener productos sanos y de la más alta calidad”. **(8:23)**

A los comités antes indicados se les llaman comités centrales, tienen como finalidad la distribución de responsabilidades de la cooperativa, estas se dividen según funciones específicas.

1.2 Administración de recursos humanos

“Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización”. **(1:165)**

Dentro de la administración de recursos humanos, es importante describir aspectos como la planeación que “es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional”. **(14:122)**

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto la toma de decisiones; esto es, la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”. **(5:35)**

La fase de planeación es importante por ser el punto de partida del proceso administrativo, ya que por medio de ella las organizaciones dan a conocer a sus empleados a donde quieren llegar y que se espera de ellos para poder alcanzar de forma eficiente sus objetivos y metas. Esta labor es fundamental, ya que

ayudará a suministrar a la organización del personal idóneo en el momento justo, ya sea en el corto, mediano y largo plazo, a decidir cuánto personal va ser requerido y el tipo de empleados que serán necesarios.

1.2.1 Administración de personas

“Es el proceso por medio del cual la organización incorpora personas a sus labores diarias, aquí se encuentran el reclutamiento de personas, a través del cual las organizaciones buscan y localizan a los candidatos que les interesan, para desarrollar su proceso selectivo mediante técnicas de reclutamiento; y también la selección de personas que son las actividades mediante las cuales se evalúan y escogen las personas adecuadas a las necesidades actuales y futuras de la organización”.(2:81)

1.2.1.1 Reclutamiento de personas

“Proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recurso humanos para abastecer su proceso selectivo. Funciona como un proceso de comunicación: en el cual la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar”.(2:95)

a) Reclutamiento interno y externo

“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal o sea uno privilegia a los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la

organización, mientras el otro busca candidatos externos para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.

Para que funcione bien, el reclutamiento externo debe buscar en el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer candidatos buscados”.**(2:95)**

- **Técnicas de reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vital a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos. Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer en ese momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida”.**(2:97)**

“Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento”.**(2:99)**
- Contacto con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.

- Consulta en los archivos de candidatos.
- Base de datos de candidatos”.(2:101)

1.2.1.2 Selección de personas

“Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización las que presenten características deseadas. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.(2:111)

a) Técnicas de selección

“Se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo”.(2:118)

- **Entrevista de selección**

“Es la técnica de selección más utilizada, es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar

la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos”.(2:119)

- **Pruebas de conocimientos o de capacidades**

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, la pericia del operador de un cargador, de la digitadora o del operador de máquina”.(2:124)

- **Pruebas psicométricas**

“Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a las aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados percentiles”.(2:126)

“Las pruebas psicométricas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo”.(2:127)

- **Pruebas de personalidad**

“Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento. Las pruebas de personalidad se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global”.(2:129)

- **Técnicas de simulación**

“Son en esencia técnicas de dinámica de grupo, la principal técnica es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles: cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas”.(2:129)

b) Proceso de selección de personas

“La selección de personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales se aplican las más costosas y sofisticadas. El proceso de selección utiliza generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante”.(2:130)

1.2.2 Aplicación de personas

“Son los procesos de asignar y posicionar a las personas en sus actividades dentro de la organización, su objetivo principal es mostrar cómo son recibidas las

personas, presentadas e iniciadas en la organización. Dentro de este proceso se incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, diseño de cargo que se debe desempeñar y evaluación del desempeño en el cargo”.(2:137)

1.2.2.1 Orientación de las personas

“Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale para los nuevos empleados como para los antiguos. Cuando ingresan a la organización o cuando la organización hace cambios, las personas deben sentir en qué situación se encuentran y hacia dónde deben conducir sus actividades y esfuerzos. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas de las medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados.

Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si ésta no sabe hacia dónde pretende ir; es lo mismo que intentar apilar objetos en un barco sin saber hacia dónde se dirigirá. En este caso lo importante es saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional”.(2:142)

1.2.2.2 Diseño de cargos

“Incluye a la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y

tareas de determinados cargos”.(2:167)

a) Descripción de cargos

“Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.(2:183)

b) Análisis de cargos

“Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo”.(2:185)

1.2.2.3 Evaluación del desempeño

“Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca

determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización”.(2:198)

1.2.3 Compensación de las personas

“Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por esta razón, ofrecer compensaciones ocupan lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones”.(2:226)

La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”.(2:226)

1.2.3.1 Remuneración

“Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales. Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios”.(2:233)

1.2.4 Desarrollo de personas

“Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, conceptos que modifiquen sus hábitos, comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de persona y el desarrollo organizacional”.(2:320)

1.2.4.1 Entrenamiento

“Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. Es enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos y se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo”.(2:306)

a) Desarrollo organizacional

“Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupales), con la ayuda de un consultor, facilitador y la

utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación”.**(2:344)**

Dentro del proceso de desarrollo organizacional y de los recursos humanos, un aspecto importante es la dirección de las personas que “es el proceso de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de metas organizacionales y grupales”.**(5:524)**

La función de dirección es la que se encarga de que las personas cumplan sus tareas eficientemente y así puedan contribuir al desarrollo de las metas trazadas por la organización, dentro de los elementos que se encuentran en este proceso están la comunicación, liderazgo y supervisión.

1.2.5 Mantenimiento de las condiciones laborales

“Son las condiciones ambientales y psicológicas de trabajo que rodean a las personas en su actividad cotidiana”.**(2:357)**

1.2.5.1 Relaciones con los empleados

“Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas. Algunas de éstas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados.

Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización”.(2:363)

1.2.5.2 Higiene, seguridad y calidad de vida

“Asegurar un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas implica responsabilidades legales y morales. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes prejuicios a las personas y las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros. Pueden ocurrir por casualidad, pero se pueden evitar mediante programas preventivos y profilácticos. En las últimas décadas se avanzó en la reducción y prevención de enfermedades y accidentes de trabajo”.(2:390)

1.2.6 Monitoreo de personas

“La palabra monitoreo tiene un significado especial en esta parte. Monitorear significa seguir, acompañar orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Preferimos la palabra monitorear en vez de controlar, para evitar el significado de fiscalización externa y de sometimiento estrecho a normas y reglamentos impuestos”.(2:417)

1.2.6.1 Banco de datos

“La base de todo sistema de información es el banco de datos. El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Un dato es sólo un índice o un registro. Por sí mismos, los datos tienen poco valor. Sin embargo, cuando se clasifican, se almacenan y se

relacionan entre sí, los datos permiten obtener información.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- a) Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
- b) Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- c) Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada sección.
- d) Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- e) Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- f) Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- g) Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
- h) Registro médico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos.
- i) Otros registros, según las necesidades de la organización, de administrar el recurso humano, de los gerentes de línea y de los empleados”.(2:422)

1.2.6.2 Sistemas de información

“Es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de recursos humanos está computarizada. El sistema de información esta planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces”.(2:424)

a) Sistema de información gerencial de recursos humanos

“Es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son

amplias y variadas, exigen la participación de especialistas de recursos humanos, de los propios gerentes de línea y de los empleados. El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuando a la conducción de los subordinados”.(2:426)

1.3 Las macrotendencias de la gestión del talento humano

“Las principales macrotendencias de la gestión del talento humano son:

1.3.1 Una nueva filosofía de acción

En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características, diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia, de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños separados de la organización. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos, habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado”.(2:467)

“De ahí el surgimiento del endomarketing, el marketing interno, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus

necesidades, aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio”.(2:468)

1.3.2 Nítida y rápida tendencia al downsizing

“Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de recursos humanos, su redefinición y descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de recursos humanos se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico. Con esta reducción, los ejecutivos de recursos humanos están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa y de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo, de calidad total y otra tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano”.(2:468)

1.3.3 Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna

“La estructura departamental de recursos humanos está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos, enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la administración de recursos humanos está coordinando procesos o subsistemas. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. Además, se está transfiriendo a terceros una parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas operacionales en un nítido proceso de

subcontratación de actividades no esenciales, en busca de la transformación de costos fijos en costos variables”.(2:468)

1.3.4 Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea

“Es el traslado de actividades, antes centradas en recursos humanos, a los gerentes de las demás áreas de la empresa. Las principales son la selección el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes de línea se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas”.(2:468)

“El entrenamiento gerencial pasa a ser intensivo y continuo, lo cual se traduce en un compromiso de la alta dirección para confiar en las gerencias y delegar en éstas parte de las decisiones y responsabilidades. No se puede olvidar que es necesario el desarrollo gerencial para cubrir las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales exigidas en la nueva conducta gerencial cotidiana”.(2:469)

1.3.5 Intensa conexión con el negocio de la empresa

“La administración de recursos humanos se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los

factores fundamentales de este proceso. La filosofía de recursos humanos es conocida ampliamente y practicada por todos. Los objetivos de recursos humanos se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad”.(2:469)

1.3.6 Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones

“La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros”.(2:469)

1.3.7 Utilización de mecanismos de motivación y realización personal

“Se están destacando y valorando los objetivos, las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las

carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo”.(2:469)

“Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados”.(2:470)

1.3.8 Adecuación de las prácticas y políticas de recursos humanos a las diferencias individuales de las personas

“La antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas genéricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. La administración de recursos humanos está ofreciendo paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los empleados pueden escoger, entre dos o más alternativas, la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales”.(2:470)

1.3.9 Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo

“La administración de recursos humanos se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. El trabajo confinado y

aislado cedió lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social, y el diseño de cargos y tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones de motivación. La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas”.(2:470)

1.3.10 Gran preocupación por la creación de valor en la empresa

“Creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente”.(2:470)

1.3.11 Preocupación por preparar la empresa y las personas para el futuro

“La administración de recursos humanos está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización. Está dejando de mantener el pasado para empezar a crear el futuro, ahora está dedicada a preparar continuamente la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro que ciertamente vendrá, si es que no ha llegado”.(2:470)

“En las organizaciones más avanzadas, la administración de recursos humanos adopta una posición de inconformidad con el presente y un sentido de transitoriedad de la situación actual, pues considera que todo se puede y debe

mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores”.(2:471)

1.3.12 Utilización del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios

“El benchmarking refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con otras empresas exitosas a través de marcos de referencia pasó a ser una actividad normal dentro de la administración de recursos humanos. Es un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos. Tras esto subyace una fuerte competencia entre las empresas excelentes para ofrecer las mejores prácticas de gestión de recursos humanos, no sólo para conquistar y retener los mejores talentos, sino también para obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios”.(2:471)

Estas macrotendencias no son fortuitas ni ocurren al azar, sino que reflejan la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento lleno de desafíos, así como la necesidad de contar con el apoyo irrestricto y el soporte de los socios internos en la realización de los negocios y el logro de resultados. Dichas macrotendencias reflejan la visión de negocio de las inversiones que producirán retornos garantizados a la organización.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y APLICACIÓN DE LAS MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, EN SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

2.1 Generalidades

A lo largo de los años la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos ha logrado ser una de las más importantes a nivel nacional, destacando por sus exportaciones y localmente siendo una empresa líder, debido al auge que tuvo en un período como organización dio como resultado el incremento de utilidades; además, luego de transcurrido ese período sufrió una crisis por el mal manejo de recursos, debido a una mala administración en la mayoría de ellos.

Entre los problemas más importantes que cabe mencionar se encuentra: el proceso de administrar y suministrar el personal debido a que la mayoría de actividades de la organización están a cargo del Director y Subdirector Ejecutivo con el apoyo de la Secretaria, pero básicamente se centraliza en estas dos personas la toma de decisiones en este sentido.

2.2 Antecedentes

El 30 de diciembre de 1979, se organizó la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, integrada por las comunidades de Santiago Sacatepéquez, San José Pacul, Santa María Cauqué y Pachalí; el domicilio de la cooperativa se fija en el Departamento de Sacatepéquez y tiene su sede en el municipio de

Santiago Sacatepéquez, según resolución del Consejo de Administración podrá tener oficinas o sucursales dentro o fuera del país.

La Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, se localiza en el municipio de Santiago Sacatepéquez comprende 800 agricultores de 8 aldeas del altiplano central de los departamentos de Chimaltenango y Sacatepéquez. Es la principal productora y exportadora regional de arveja china, suchini y ejote francés a los mercados de Estados Unidos y Europa.

La producción proviene de pequeños agricultores organizados que tiene de una a cinco cuerdas de terreno y que colocan su producto en los distintos centros de acopio localizados en cada una de las aldeas. En los centros de acopio se llevan los controles de producción y una preclasificación de la calidad de los productos que finalmente son transportados a la planta central.

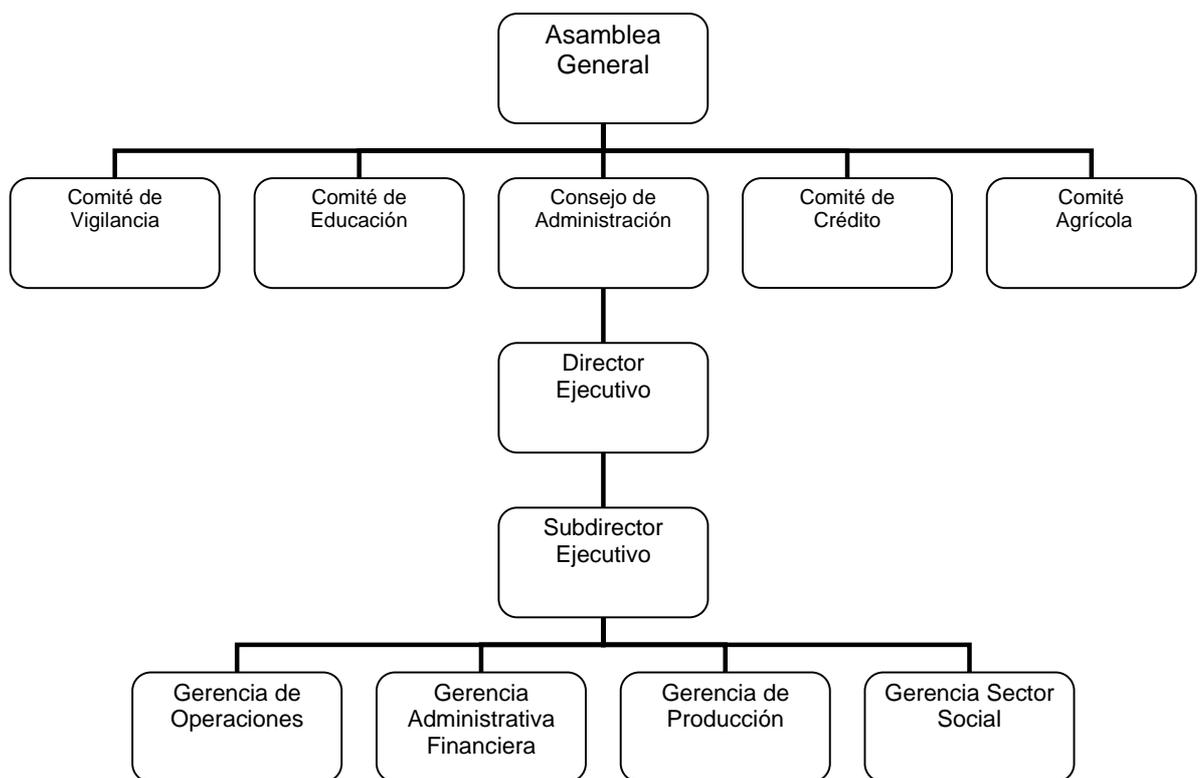
En la actualidad, la cooperativa cuenta con un mercado que puede absorber el incremento de su producción, canales de comercialización conocidos y definidos, y sobre todo, el factor más importante, a diferencia de los nuevos proyectos, es que todo el ciclo de producción, comercialización vía la exportación es una actividad ya conocida, con experiencias en el manejo de productos altamente perecederos, con conocimiento en las variaciones de precios en el mercado internacional y las temporadas de mejores precios. Además, cuentan con la articulación indispensable entre la agroindustria y la agricultura en pequeña escala para la exportación, lo que les ha permitido competir con otras formas de organización productiva.

Es importante mencionar, que desde sus inicios la Cooperativa ha tenido muchas deficiencias en su diario accionar, pues sus procesos de trabajo se han realizado en forma empírica, interviniendo para ello diferentes personas en distintos puestos de trabajo, lo cual provoca que sus actividades no se realicen en forma eficiente.

2.3 Organización

A continuación se observa el organigrama general actual de la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos ubicada en Santiago Sacatepéquez.

GRÁFICA No. 1
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA
INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO
SACATEPÉQUEZ, AÑO 2003



Fuente: investigación de campo, enero 2005

2.4 Misión

Ofrecer a nuestros empleados y socios un ambiente estable con igualdad de oportunidades de aprendizaje, crecimiento personal, además de la búsqueda continua de mercados, ampliando así los horizontes para la venta de nuestros productos con la mejor calidad y por encima de cualquier cosa, lograr el mayor beneficio para todas las comunidades involucradas en la cooperativa.

2.5 Visión

Ser la cooperativa agrícola líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos con la más alta calidad satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes alrededor del mundo y elevando los beneficios sociales de nuestras comunidades.

2.6 Objetivos

Desde el inicio de su fundación la cooperativa se ha basado en el bienestar humano, social y económico de sus asociados, en la actualidad se traza los objetivos 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 acción conjunta, la ayuda mutua y solidaridad;
- Propiciar dentro de la empresa, la práctica del cooperativismo tanto en su filosofía como en su organización;
- Estimular y mantener en los asociados las aptitudes necesarias con el propósito que se constituya en una organización productiva;

- Eliminar de las relaciones socioeconómicas, los objetivos de lucro sustituyéndolos por los de prestación de servicios;
- Fomentar entre sus asociados todas aquellas actividades tendientes a desarrollar las técnicas agrícolas como su medio para mejorar la producción en calidad y cantidad, a fin de minimizar costos y lograr mejores precios;
- Garantizar la eficiencia, seguridad para que se proporcione a los asociados, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible.

- **Metodología de la investigación**

Para la determinación de la situación actual del recurso humano en la cooperativa, se hizo necesario la recolección y clasificación de información por medio del método científico, así como la utilización del análisis y síntesis como resultado de las boletas de encuestas (empleados en general) y guías de entrevista (jefes o encargados de área) de los cuales se obtuvo la información solicitada. La investigación de campo se realizó durante el mes de enero de 2005.

- **El universo y la muestra**

La investigación se realizó en las instalaciones de la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio interrogando a los empleados y jefes durante días programados. El universo de población fue de 150 empleados, lo cual es altamente uniforme tomando como base 100 empleados que representan el 67% de la población. A continuación, se encuentran las figuras respectivas en cuanto a la actualidad del recurso humano en la cooperativa, enfocándose en sus aspectos más importantes.

2.7 DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS

TABLA No. 1
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

RECLUTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
	<p>Esta actividad corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo, es realizada exclusivamente por el Subdirector Ejecutivo, para ello utiliza las fuentes internas entre las que se encuentra: personal actual, programa de jóvenes, recomendaciones de directivos y socios; así también hace uso de las fuentes externas dentro los que están: amigos de los trabajadores y solicitantes a plazas vacantes.</p>
	<p>Se determinó que una de las debilidades de este proceso es que no utilizan recursos como anuncios de prensa en los principales medios de comunicación escrita, afiches en centros educativos, radio y volantes que son medios imprescindibles para la captación de posibles candidatos. Asimismo, carecen de la utilización de servicios, de empresas reclutadoras por Internet y del formulario respectivo para aplicar a las plazas o sea el de solicitud de empleo.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2005

TABLA No. 2
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN
	Dentro de la administración de recursos humanos, la selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible por medio de diferentes actividades las cuales analizan a continuación. Según trabajo de investigación, en la cooperativa objeto de estudio, se efectúan las respectivas entrevistas de empleo a los candidatos a ocupar el puesto, estas son realizadas únicamente en una ocasión en la cooperativa.
	En cuanto a las pruebas se refiere, no realizan de ningún tipo a los candidatos, o sea de carácter técnico y psicológico. La investigación de las referencias de los candidatos es realizada por la Secretaria, la cual se encarga de averiguar vía telefónica la experiencia laboral y toda la información de interés para la cooperativa.
	La selección final y absoluta se centra en una sola persona que contrata denominado Subdirector Ejecutivo, indican los empleados y jefes no posee conocimientos en todas las áreas, por ejemplo: el puesto que ocupan algunos empleados, es muy amplio para los conocimientos que requiere el cargo.

	<p>También, se logró determinar que a los empleados no se les realizan exámenes médicos para verificar sus condiciones físicas y su estado de salud, lo cual es importante para poder desarrollar sus actividades en cada una de las áreas a las que pertenecen, indican que a nivel superior no consideran necesario este tipo de actividades y exámenes.</p>
	<p>La contratación de los elementos internos y externos que hayan solicitado plazas vacantes, son realizadas en mínima forma por el Director Ejecutivo; en quien se centra la mayor responsabilidad y la toma de decisiones para contratar personal es el Subdirector Ejecutivo, los jefes de área intervienen en forma mínima su decisión es tomada en cuenta muy pocas veces en la mayoría de los casos.</p>
	<p>Luego de finalizada la selección, se contrata al nuevo empleado, la forma en que se inicia la relación laboral es con la firma del contrato o compromiso de trabajo autorizado por el ministerio de trabajo, en algunos casos se realiza por servicios profesionales y otros manifiestan que no les elaboran ningún tipo de contrato a los empleados.</p>
	<p>Una etapa que es muy importante en cuanto al recurso humano que ingresa a la cooperativa es el período de prueba el cual si es realizado y tiene una duración de quince días a un mes en el caso de los trabajadores de tipo operativo y a los administrativos su duración es de dos meses.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2005

TABLA No. 3
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

ORIENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>Esta etapa del proceso de administración de recursos humanos se establece después de contratar al personal, según estudio realizado en la cooperativa es proporcionada por: los jefes en forma explícita y dura alrededor de tres a cuatro días; algunas veces tiene una duración de una semana dependiendo el puesto que desempeñen los empleados, indican también que en algunas ocasiones esta actividades son desarrolladas y hechas por los compañeros de trabajo, pues sus jefes no la consideran importante; en algunos departamentos no realizan ninguna de estas actividades en lo que se refiere a empleados nuevos, como antiguos, tampoco se les da una orientación directa y específica para su puesto de trabajo. Una de las debilidades de este proceso y que se pudo detectar es que la mayoría de los empleados desconocen aspectos que son parte de la orientación inicial como por ejemplo: la organización en general, su misión, visión y objetivos que desea alcanzar la cooperativa como organización.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2005

TABLA No. 4
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

CAPACITACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>Otro de los elementos que se analizó, fue la capacitación en cuanto al recurso humano se refiere. En primer lugar se determinó que la cooperativa como organización carece de planes de capacitación anual, los cuales pueden ser ejecutados en períodos de tiempo de acuerdo a una programación ya establecida. Según los entrevistados, la capacitación en la cooperativa se les brinda a los miembros en algunas áreas de trabajo; por ejemplo al Director y Subdirector Ejecutivo, también a la Gerencia Administrativa Financiera en intervalos de uno, dos, seis meses, un año; es realizada de forma verbal y escrita; también por medio de charlas de conferencias relacionadas con su trabajo proporcionada por personas expertas en cada uno de los temas de interés que sean solicitados; los demás miembros de los otros departamentos indicaron nunca haber recibido ningún curso debido a que los jefes de área consideran innecesaria este tipo de actividades pues consideran que es pérdida de tiempo. Se determinó que no existe planificación para la los programas de capacitación en toda la cooperativa, únicamente cuando el Subdirector Ejecutivo lo cree conveniente o necesario.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2005

TABLA No. 5
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
	<p>La evaluación del desempeño de las actividades de los miembros de la cooperativa corre a cargo del Subdirector Ejecutivo y los jefes de área; básicamente se realiza en forma diaria, quincenal y mensualmente en especial a todos los empleados del área operativa. La evaluación del trabajador del área operativa se realiza por medio de monitoreos o sea un control específico de sus actividades, en donde se determina si está cumpliendo con su trabajo diario. Lo anterior es utilizado para determinar la productividad de cada uno de los empleados, para luego proporcionar incentivos por la vía económica siempre y cuando cumplan con determinados objetivos como departamento.</p>
	<p>En lo que respecta a la medición de resultados del personal administrativo estos son evaluados en forma semestral y anual, tomando como base los objetivos de cada una de las áreas que lo componen.</p> <p>Todas las demás áreas, no realizan esta labor debido a que los jefes no les parecen importantes este tipo de actividades pues indican que esto implica tiempo perdido en su trabajo diario, lo cual es perjudicial para la cooperativa.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2005

TABLA No. 6
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

COMPENSACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>Es importante mencionar que se le llama compensación al proceso que utilizan las organizaciones para recompensar e incentivar a su miembros, de diferentes formas , ya sea en función de las posiciones ocupadas, del tiempo en la organización, desempeño alcanzado de las metas y resultados que se deben cumplir.</p> <p>De acuerdo a la investigación realizada, los empleados entrevistados indican que la organización proporciona los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clínica medica - Clínica odontológica - Servicio de cafetería - Uniforme (área operativa) - Transporte - Área recreativa - Eventos especiales
	<p>En la organización no existen escalas salariales, tampoco estudios para realizar los incrementos salariales. Estos últimos se brindan de acuerdo a un porcentaje fijo para todos los colaboradores.</p> <p>Se estableció la carencia de una administración de sueldos y salarios para el personal administrativo y operativo de acuerdo con las tasas del mercado actuales.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2005

TABLA No. 7
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ,

RELACIONES CON EMPLEADOS	DESCRIPCIÓN
	Esta función es realizada por el Subdirector Ejecutivo, algunos miembros de la cooperativa sienten motivación, lo cual se refleja en un buen ambiente de trabajo y comunicación; también existen empleados no motivados, pues no se cumple al pago de horas extras trabajadas, sueldos bajos y preferencias a nivel personal por parte de sus jefes inmediatos, lo cual resultó en inconformidad.
	Otro factor que indican como problema es la falta de comunicación en toda la organización, por lo tanto la toma de decisiones se maneja únicamente en los niveles jerárquicos más altos de la cooperativa; tanto empleados como jefes indican que los niveles de decisión en la cooperativa no toman en cuenta sus puntos de vista y opiniones, lo cual es preocupante pues provoca un ambiente de desconfianza según lo expresado por ellos.
	El estilo de liderazgo que se maneja en la organización objeto de estudio según se pudo determinar es el denominado autocrático, pues es el Subdirector Ejecutivo quien encabeza todo tipo de actividades y toma las decisiones en la institución en todo momento, sin tomar en cuenta las decisiones de los demás miembros.

Fuente: investigación de campo, enero 2005

A continuación, se presenta la figura respectiva que refleja los resultados del diagnóstico realizado en base a las macrotendencias de la gestión del talento humano.

TABLA No. 8
2.8 DIAGNÓSTICO DE LAS MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, APLICADAS EN LA ACTUALIDAD EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

1	Una nueva filosofía de acción	
2	Nítida y rápida tendencia al downsizing	
3	Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna	
4	Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea	
5	Intensa conexión con el negocio de la empresa	
6	Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones	
7	Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal	X
8	Adecuación de las prácticas y políticas de recursos humanos a las diferencias individuales de las personas	
9	Viraje completo en dirección al cliente, se interno o externo	X
10	Gran preocupación por la creación de valor en la empresa	
11	Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro	
12	Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios	

Fuente: investigación de campo, año 2007

Según se observa, en la actualidad en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos se aplican únicamente dos tendencias, es decir, la número siete y la nueve, de un total de doce nuevas prácticas que están utilizando las empresas en el mundo globalizado que hoy vivimos.

CAPÍTULO III

MODELO PROPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y PARA LAS MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA ÍNTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, EN SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

Luego del análisis del recurso humano en la cooperativa, se elaboraron dos propuestas, una que corresponde a la creación de un área de recursos humanos y la segunda enfocada a la aplicación de las macrotendencias de la gestión del talento humano.

3.1 Modelo para la administración del recurso humano, a través de la Gerencia de Recursos Humanos en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, en el municipio de Santiago Sacatepéquez

Por medio de la investigación realizada en la unidad de estudio, se pudieron detectar diferentes problemas en lo que se refiere al recurso humano tales como: primero, la carencia de un área específica para lo relacionado con el recurso humano de la organización. Por consiguiente, no existe una estructura organizacional formal, misión, visión, etcétera, por lo tanto, se tratará de cimentar las bases para su creación, desarrollo y funcionamiento dentro de la cooperativa, con lo cual todos sus miembros serán beneficiados.

Derivado de la problemática antes mencionada, se considera necesaria la creación de la denominada Gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa, por lo que se empezará planteando diferentes aspectos fundamentales para su funcionamiento como la misión, visión y objetivos del área.

A continuación, se desarrollan las bases que servirán como ayuda para el inicio y el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos.

3.1.1 Misión

Ser el área específica de la cooperativa, por medio de la cual se provea del recurso humano capaz y adecuado para cada área de la organización, lo cual repercuta en la eficiencia de las actividades en todos los niveles jerárquicos y satisfacción de los clientes a nivel nacional e internacional.

La misión y visión deben ser conocidas por todos los empleados, para que tengan razón de ser, y que el personal conozcan a fondo los propósitos de la organización para poder identificarse con ambas, deben ser explicadas y analizadas detenidamente en conjunto; ser colocadas en lugares visibles para que sus miembros puedan observarlas constantemente y orienten sus actividades hacia ellas.

3.1.2 Visión

Ser el área que proporcione a la organización cooperativa de recurso humano calificado a través del proceso de desarrollo, capacitación y las herramientas que permitan satisfacer sus necesidades personales para la realización de las actividades de cada uno de sus miembros y a nivel general como organización.

3.1.3 Objetivos

La creación y establecimiento de la Gerencia de Recursos Humanos en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos tendrá los siguientes objetivos

- Establecer el proceso adecuado que se adapte a las necesidades de la cooperativa para la adquisición del recurso humano.
- Proveer a la cooperativa del recurso humano adecuado para todas sus áreas.
- Contribuir al desarrollo de la cooperativa por medio de la adquisición de recurso humano eficiente.
- Ayudar a la cooperativa en el desarrollo de todos sus niveles jerárquicos proveyendo personal calificado.
- Garantizar la eficiencia y seguridad, para que se proporcione al recurso humano el mejor servicio posible como unidad.
- Propiciar la práctica del cooperativismo tanto en su filosofía como en su organización.
- Estimular y mantener en los asociados las aptitudes necesarias con el propósito que se constituya en una organización productiva.
- Lograr y hacer cumplir las expectativas que el empleado posea como miembro activo de la cooperativa por medio del apoyo a cada una de las áreas.
- Proporcionar a los miembros de la cooperativa la capacitación y el desarrollo necesario para su desarrollo personal y profesional.
- Crear un ambiente organizacional adecuado.

3.1.4 Planes

Se pretende desarrollar dentro de la Gerencia de Recursos Humanos en el corto, mediano y largo plazo lo siguiente: la actualización del reglamento interno de trabajo, reestructuración general de la cooperativa, elaboración de manuales organización, manuales de normas y procedimientos, programas de capacitación, programas de higiene y seguridad industrial, etc.

3.1.5 Presupuesto

Dentro del proceso de creación de la Gerencia de Recursos Humanos, es importante determinar los recursos que serán empleados para su desarrollo dentro de la cooperativa. Por ello, a continuación se detallan los recursos humanos y materiales a utilizar para su funcionamiento.

3.1.5.1 Humanos

Como en toda nueva área de trabajo, se establecerá el número adecuado de personas para realizar cada una de las actividades, por lo cual se requerirá de 5 personas, en los siguientes puestos: Gerente de Recursos Humanos, Encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación; Encargado de Orientación, Capacitación y Desarrollo; Encargado de Planillas y por último una Secretaria.

CUADRO No. 1
PRESUPUESTO MENSUAL DE PUESTOS DE TRABAJO
PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA
AGRÍCOLA ÍNTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, EN SANTIAGO
SACATEPÉQUEZ, AÑO 2006.
(Cifras expresadas en quetzales)

No.	Puesto	Sueldo	Aguinaldo (0.0833)	Bono 14 (0.0833)	Cuota Patronal (0.1267)	Vaca- ciones (0.04166)	Indemne- zación (0.0833)	Bonificación (37-2001)
1	Gerente	7,000	583.10	583.10	886.90	291.62	583.10	250.00
1	E. RSC	4,000	333.20	333.20	506.80	166.64	333.20	250.00
1	E. OCD	4,000	333.20	333.20	506.80	166.64	333.20	250.00
1	E. PLA	4,000	333.20	333.20	506.80	166.64	333.20	250.00
1	Secret.	1,800	149.94	149.94	228.06	74.98	149.94	250.00
TOTAL		20,800	1,732.64	1,732.64	2,635.36	866.52	1,732.64	1,250.00
TOTAL					30,749.80			

Fuente: elaboración propia, año 2006.

Por medio del Cuadro No. 1, se observa que el presupuesto mensual para la creación de la Gerencia de Recursos Humanos en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, asciende a la cantidad de Q 30,749.80. Dicha unidad en su inicio contará con 5 personas, nombradas exclusivamente para desarrollar las actividades.

3.1.5.2 Materiales

Para poder dar inicio y adoptar la estructura organizacional propuesta de la Gerencia de Recursos Humanos, se planea instalar dicha área en un lugar específico, por lo cual se necesitará del equipo de cómputo y oficina para el desarrollo de sus actividades, siendo los siguientes:

CUADRO No. 2
PRESUPUESTO DE EQUIPO CÓMPUTO Y OFICINA
PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA
COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS,
EN SANTIAGO SACATEPÉQUEZ, AÑO 2006
(Cifras expresadas en quetzales)

No.	Descripción	Costo en Q.
5	Computadoras Cyber Tech	20,000.00
5	Impresoras Canon Pixma IP 1200	3,000.00
5	Escritorios de oficina	6,000.00
5	Sillas tipo ejecutivo	3,500.00
	Papelería y útiles de oficina	1,500.00
	TOTAL	34,000.00

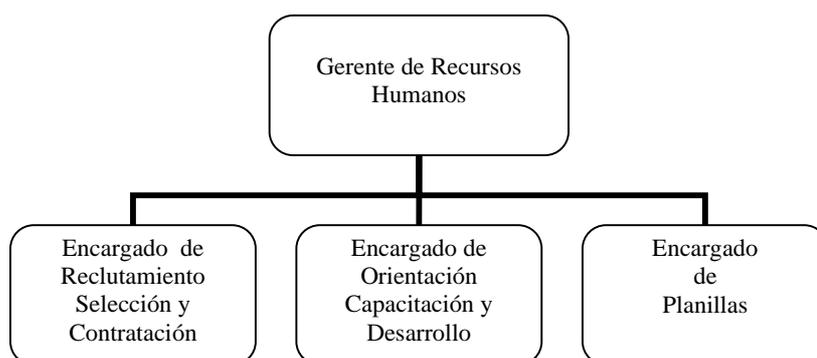
Fuente: tecnysystems, año 2006

El cuadro antes elaborado, se considera como una inversión inicial en cuanto a equipo de oficina, equipo de cómputo y papelería, lo cual se hace necesario adquirir para el desarrollo de las actividades a realizar por la Gerencia de Recursos Humanos.

3.1.6 Organización

Según estudio y análisis de la situación actual en la Cooperativa Agrícola Unión de Cuatro Pinos en Santiago Sacatepéquez, se propone la siguiente estructura organizacional para realizar en forma adecuada el proceso de Administración del Recurso Humano, a través de la creación de la Gerencia respectiva.

GRÁFICA No. 2
ORGANIGRAMA PROPUESTO, PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ.



Fuente: elaboración propia año 2006

3.1.7 Proceso de aplicación para la Gerencia de Recursos Humanos, en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos, en el municipio de Santiago Sacatepéquez.

A continuación, se describe el proceso a aplicar en cuanto al recurso humano se refiere, el cual realizará la Gerencia de Recursos Humanos en la Cooperativa Agrícola Unión de Cuatro Pinos como parte de la presente propuesta, enfocándose en sus aspectos más importantes, en base a diagnóstico realizado.

3.1.7.1 Reclutamiento

La Gerencia de Recursos Humanos deberá reclutar por medio de fuentes internas o sea personas que se encuentren dentro de la cooperativa y las externas o sea personal fuera de la organización, sino se encontrará a la persona indicada en un momento determinado.

Dentro de las fuentes internas, se tomará al personal actual como prioridad para determinada plaza o bien para que ellos recomienden alguna persona que tenga deseos de trabajar y se recurrirá a las fuentes externas cuando se pretenda contratar personal fuera de la organización; deberá dar a conocerse la plaza disponible, se utilizará para ello la promoción, anuncios en medios de comunicación: periódicos, radio, afiches en principales puntos de reunión de los municipios vecinos a la cooperativa por ejemplo: iglesias, mercados, etc.

El solicitante a la plaza deberá llenar el formulario de solicitud de empleo, éste será proporcionado por el Gerente de Recursos Humanos y deberá devolverlo completo, si llenan los requisitos para el puesto se hará efectiva la entrevista.

Los formularios deberán ser archivados, para que puedan optar en determinado momento a plazas disponibles, quedarán como parte del nuevo banco de datos que creará.

3.1.7.2 Selección

Luego de reclutar a los posibles candidatos, se hará la recepción de papelería y la entrevista respectiva con el objeto de determinar sus habilidades, experiencia y sus conocimientos; deberá ser realizada por el Encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación en conjunto con el Gerente. En la entrevista se evaluará la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo, con base a la aplicación de diferentes pruebas como: las de aptitud, psicométricas, para luego elegir al candidato a cubrir el puesto. El centro de atención en la entrevista deberá ser el entrevistado.

3.1.7.3 Contratación

Transcurrido y finalizado el proceso de selección, se procederá a la contratación del nuevo empleado, actividad que deberá realizar el Encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación con el apoyo del Gerencia de Recursos Humanos, en esta etapa se le indicará al empleado el puesto de trabajo a desempeñar, salario a devengar, así también las prestaciones a las cuales tiene derecho de acuerdo a la ley.

3.1.7.4 Orientación

Después de la contratación del empleado, se deberá proporcionar una orientación general la cual podrá realizarse por medio de una presentación individual o grupal de la cooperativa según corresponda, todo con el objetivo de que el nuevo empleado tenga una visión general del que será su nuevo

departamento, sus objetivos, su estructura organizacional y por último la presentación personal en todas las áreas. En esta actividad deberá de participar el Encargado de Orientación, Capacitación y Desarrollo todo con el único fin de que el empleado conozca en forma general las funciones de la cooperativa.

Posteriormente al reconocimiento de las generalidades de la cooperativa, se iniciará la orientación directa al puesto de trabajo, esta tendrá como objetivo principal, explicarle al empleado sus funciones, responsabilidades en la realización de su trabajo.

3.1.7.5 Entrenamiento

Por el tipo de de trabajo que se realiza en la cooperativa, es necesario e indispensable establecer programas de entrenamiento periódicos para sus diferentes áreas, con el objetivo de proporcionar a los empleados, nuevos conocimientos para desarrollar de mejor forma sus funciones y atribuciones. El entrenamiento servirá como herramienta y estrategia para que el empleado se sienta satisfecho, motivado y miembro activo de la cooperativa; será fundamental y deberá ser constante, para mejorar el nivel laboral, ya que preparará a los empleados a afrontar situaciones futuras, obtener un mejor rendimiento en sus actividades y por lo tanto aumentará la productividad.

3.1.7.6 Evaluación del Desempeño

La Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo de los departamentos de la cooperativa, será la responsable de coordinar y realizar esta actividad. La evaluación de cada empleado se realizará en forma bimestral, semestral y anual basada en el cumplimiento de objetivos propuestos, será un factor de motivación porque de acuerdo a su rendimiento se les incentivará como corresponda.

3.1.7.7 Motivación

En el trabajo de campo realizado, se identificó que parte del personal que labora en la cooperativa se siente motivado y también que otros no, por lo que se tratarán de satisfacer las necesidades de satisfacción, fisiológicas y de seguridad a través de una remuneración justa de acuerdo al tiempo laborado incentivos e incrementos de salarios, bonos, cartas de felicitación, realización de actividades sociales, deportivas, culturales con el único fin de mantener motivado al personal.

3.1.7.8 Comunicación

Es un factor fundamental en toda organización, deberá ser coordinada y ejecutada por la Gerencia de Recursos Humanos abarcando todos los niveles jerárquicos, utilizando los canales de comunicación para que empleados y superiores se comuniquen; se deberá realizar en forma escrita por medio de memos, circulares con el fin de dar a conocer al personal información importante relacionada con las actividades de la cooperativa. Por medio de este elemento, se podrá divulgar todo tipo de información que sea conveniente dar a conocer como: plazas vacantes, cambios en puestos de trabajo y para la promoción interna dentro de la cooperativa. Otra herramienta será la comunicación verbal fundamental cuando se pretenda convocar a reuniones, cambios de trascendencia, convocatoria a empleados y todo tipo de cambios en los diferentes niveles jerárquicos de la cooperativa.

3.1.7.9 Liderazgo

El liderazgo a practicar por la Gerencia de Recursos Humanos deberá ser el denominado participativo, es decir, se tomarán en consideración las opiniones de sus empleados, se les hará partícipes en la toma de decisiones, para que sus

ideas sean cada vez más claras, útiles y maduras, logrando así alcanzar los objetivos del área y de la organización, por medio del apoyo de todos sus miembros dando resultados positivos en cuanto a la motivación, compañerismo y haciendo sentir a sus empleados parte suya a la cooperativa.

3.1.7.10 Monitoreo de personas

Deberá ser realizado por la Gerencia de Recurso Humanos para cada una de las actividades que se programen y realizada por el Gerente, sus integrantes y los jefes de cada unidad, con el fin de que las actividades y tareas programadas sean ejecutadas en forma eficiente, ayudará también a que el personal se vuelva más responsable al realizar su trabajo.

3.1.7.11 Banco de datos

Se establecerá dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, un sistema que permitirá mantener la información general de cada uno de los empleados, tales como: nombre completo, domicilio del empleado, fecha de nacimiento, lugar, número de cédula, fecha de ingreso, salario mensual, grado académico, etc. Para ello se creará un formulario especial para poseer la información necesaria de cada uno de los miembros de la cooperativa en su expediente respectivo.

3.1.7.12 Sistemas de información

El sistema de información, permitirá obtener datos de todos los empleados y de sus actividades lo cual servirá como base para realizar informes y tomar decisiones. Por mencionar algunos el programa de control de asistencia, nómina de pagos, etc.

3.2. MODELO DE APLICACIÓN DE LAS MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN LA COOPERATIVA UNIÓN DE CUATRO PINOS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO SACATEPÉQUEZ

3.2.1 Una nueva filosofía de acción

Dentro de las nuevas tendencias, que trae consigo el proceso de globalización se hace posible la aplicación de nuevas filosofías en las organizaciones y las cooperativas no son la excepción siendo instituciones democráticas y por lo dentro de ellas hay que considerar a las personas como seres humanos y no simples recursos empresariales.

En resumen, a los miembros actuales de toda la cooperativa se les llamará colaboradores, partiendo de esta misma iniciativa y del cambio que se pretende: incentivar, motivar y convertirlos en socios activos, con lo cual se transformarán en personas poseedoras de la empresa y partícipes de la toma de decisiones y de los beneficios.

Los colaboradores, deberán ser informados constantemente de lo que acontece en todos los niveles jerárquicos a través de los gestores de grupo; se crearán grupos de colaboradores en las distintas áreas de trabajo, con lo cual se podrá disponer de información importante y puntos de vista diferentes en toda la cooperativa, así también servirá de retroalimentación para los gestores de grupo quienes realizarán una función de ejes o cabezas de grupo, estos se encargarán de renovar periódicamente las metas, planes, objetivos y del cumplimiento del programa de reuniones y participación uniforme de todos sus miembros.

Cada uno de los colaboradores de grupos, será tratado con igualdad, participarán en los beneficios, tendrán flexibilidad de horarios, oportunidades dentro de la cooperativa, pero también se medirá la capacidad individual y grupal

lo cual ayudará en la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de obtener mayores beneficios tanto a nivel individual y grupal.

El objetivo de los denominados grupos de colaboradores, será relacionarlos con una mentalidad que se encuentre en sincronía con la misión, visión y el cumplimiento de objetivos para que todos hablen un mismo idioma y desarrollen una misma filosofía de trabajo.

Se espera que desde de los colaboradores empezando por los llamados trabajadores operativos, secretarias, ayudantes y otros colaboradores deberán tener claro que toda su concentración debe estar enfocada hacia la cooperativa, el secreto estará en conquistar y agradar a los colaboradores de la organización en su trabajo. Por lo tanto es fundamental la ocurrencia de un cambio continuo entre los colaboradores, ellos necesitarán información, a partir de problemas internos que puedan estar pasando, es importante establecer una comunicación perfecta entre todos los colaboradores de grupo, además de una actitud uniforme de los mismos sin conflictos de opiniones o actos.

En los grupos será importante que todos los participantes estén identificados con la cooperativa, el gestor de grupo deberá tener el conocimiento exacto de las funciones de cada uno de los colaboradores de grupo para la mejor integración de todos.

Todos los colaboradores necesitarán entender de una manera clara y fácil porque esta nueva postura es importante para el bien de todos, conforme los grupos de colaboradores vayan siendo organizados y desarrollados serán comunicados y orientados para formar parte de la misma filosofía de trabajo. Se deberán también especificar cuales son los objetivos pretendidos con la nueva postura, de forma que todos se sientan envueltos y comprometidos para alcanzar

los resultados, participando inclusive de la motivación interna del grupo; esta dinámica requerirá de paciencia y perseverancia para su aplicación.

El acompañamiento de los resultados y del curso del proceso, deberá ser blanco de reuniones periódicas con participación de todos los involucrados; el éxito y la credibilidad se conquistarán en la medida en que la franqueza y la sinceridad empiezan a ser parte de la filosofía adoptada por todo el grupo. Los incentivos y reconocimientos, verbal y financiero en forma de premios para los incrementos de productividad, no sólo serán bienvenidos, sino que también serán herramientas excelentes para alcanzar y mantener metas.

El éxito de esta filosofía dependerá mucho de un clima que motive a todos a mantener la vitalidad del buen trabajo, lograr siempre la mejora de los trabajos acerca de su área.

A continuación, se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 9

Primera tendencia: Una nueva filosofía de acción

Objetivo: Considerar a colaboradores como seres humanos, convertirlos en socios de la cooperativa y darles mayor participación

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Identificar a los trabajadores como colaboradores	Director, subdirector ejecutivo y gerentes de área	Material de apoyo acerca del cambio propuesto y charlas respectivas	02/04/2007

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Convertir a los colaboradores en socios de la cooperativa	Director y subdirector ejecutivo, gerentes de área	Q 200.00 por colaborador para ser convertido en socio	02/04/2007
Organización de grupos de colaboradores por área	Gerentes de área y gestores de grupo	Charlas y material informativo	10/04/2007
Informar, incentivar y participar a colaboradores en toma de decisiones	Gerentes de área y gestores de grupo	Material informativo, comunicación, reuniones periódicas	10/04/2007
Tratamiento con igualdad, beneficios y oportunidad de crecimiento dentro de la cooperativa	Gestores de grupo	Motivación y desarrollo	10/04/2007
Identificar a los colaboradores con la misión, visión y objetivos organizacionales	Gerentes de área y gestores de grupo	Material informativo y charlas periódicas	10/04/2007

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Desarrollo de una misma filosofía del cambio	Director, subdirector ejecutivo, gerentes de área y gestores.	Entrenamiento, información, comunicación y retroalimentación constante	10/04/2007
Reuniones periódicas con colaboradores	Gerentes de área y gestores de grupo	Material audiovisual e informativo, incentivos	20/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.2 Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea

Por medio del trabajo y de las actividades que se desarrollen con los grupos de colaboradores, se dará autoridad a sus gestores para tomar decisiones que ellos consideren convenientes en cuanto a la selección, entrenamiento y la dirección del trabajo de sus colaboradores y para así poder obtener beneficios, ser trasladados o ascendidos de puesto.

Los gestores de grupo servirán como una herramienta de apoyo, ayuda y asesoramiento a sus colaboradores, trasladarán la información respectiva hacia las gerencias y tendrán decisión de ubicar, orientar y capacitar en sus puestos mejorando así su desempeño y desarrollando capacidades, incrementando las buenas relaciones en el trabajo, interpretando las políticas de la empresa con el objetivo de mantener un buen clima laboral y proteger la salud e integridad física de los colaboradores.

Independientemente de la actividad que se encuentren realizando en cuanto a dirigir o asesorar, lo importante será unir esfuerzos para conseguir todos los objetivos que se haya propuesto la cooperativa, fomentando para ello a los grupos de colaboradores.

Otra factor a utilizar por la Gerencia de Recursos Humanos, será apoyar el desarrollo gerencial en cuanto a los gestores de grupo se refiere, su objetivo será preparar mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes y mejoramiento de habilidades de la mejor forma, para que estos sean trasladados hacia los grupos de colaboradores, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la cooperativa.

El desarrollo gerencial, será una herramienta poderosa para preparar a los gestores de grupo para que asuman posiciones de nivel más elevado, lo que dará como resultado que se aumente el nivel del talento en la cooperativa al mismo tiempo que se desarrolla la promoción y se promueve la competitividad, productividad dentro de la cooperativa.

Como se menciona en la descripción de esta tendencia, el cambio se tiene que producir dentro de la cooperativa en forma gradual para la toma de decisiones o sea que a partir de ahora las opiniones de los colaboradores serán importantes en todos los niveles jerárquicos de la cooperativa y servirán también para que las acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea se produzcan al mismo tiempo y en forma uniforme.

A continuación, se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 10

Segunda tendencia: Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos hacia la gerencia de línea

Objetivo: Descentralizar las actividades de recursos humanos y apoyarse en las demás áreas que conforman la cooperativa

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Proporcionar autoridad a los gestores de grupo para la toma de decisiones en cuanto a la selección, entrenamiento y remuneración de sus áreas	Gestores de grupo	Grupo de colaboradores	16/04/2007
Preparar, entrenar y orientar a los colaboradores de grupo	Gestores de grupo	Sala de conferencias, material informativo respecto su área y reuniones	16/04/2007

Entrenamiento a los gestores de grupo para poder obtener el desarrollo gerencial y de sus colaboradores	Gerencia de recursos humanos	Grupo de gestores	16/04/2007
---	------------------------------	-------------------	------------

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.3 Intensa conexión con el negocio de la empresa

Los colaboradores de la cooperativa, deberán estar plenamente identificados con la misión, visión y objetivos de la cooperativa para tener conocimiento hacia donde quiere dirigir cada una de las actividades que realiza; el mismo efecto se produce en cuanto a los niveles jerárquicos más altos y puestos claves deberán conocer a sus colaboradores utilizando para ello la confianza, la comunicación y otros elementos que consideren pertinentes, ya que de lo contrario fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

Cabe resaltar, que las políticas de personal deben estar de acuerdo y ser congruentes con la misión y el plan básico de la organización y que es importante inculcar la filosofía del compromiso personal de cada uno de los colaboradores con las metas de la cooperativa.

A continuación, se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 11

Tercera tendencia: Intensa conexión con el negocio de la empresa

Objetivo: Identificación de los colaboradores y miembros con la cooperativa

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Identificación de colaboradores y miembros con la misión, visión y objetivos de la cooperativa	Director, Subdirector ejecutivo, Gerencia de recursos humanos y Gestores de grupo	Colaboradores y miembros de la cooperativa	10/04/2007
Colocación y ubicación de rótulos informativos con la misión, visión y objetivos en puntos estratégicos	Gerencia de recursos humanos	Material informativo	20/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.4 Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones

Los gestores de grupo de cada una de las gerencias de la cooperativa, serán los principales impulsores e integradores de la participación de sus colaboradores, esta tendencia se enfocará en proporcionar el protagonismo y la participación continua, por medio de un proceso de comunicación más directo para que sus

opiniones sean útiles en la toma de decisiones, lo cual redundará en retroalimentación de un nivel jerárquico mayor a uno menor; deberán promover el trabajo en grupo, se tratará de dar mayor flexibilidad y libertad a los colaboradores sabiendo estos siempre que tendrán una responsabilidad que cumplir en la cooperativa.

El sistema que se implementará en cuanto al liderazgo deberá ser de tipo participativo y no anárquico como en la actualidad, se diseñará una estructura basada en la asociación y constitución de grupos de colaboradores autogestionados, con libertad de información, transparencia, educación, y con autocrítica, dinamismo lo cual redundará en la retroalimentación para la alta dirección.

Este sistema a implementar se basará en la participación de los colaboradores y funcionará bajo los valores de confianza, responsabilidad y respeto, comunicación libre y total entre todos los niveles de la cooperativa con inclinación siempre hacia al beneficio de sus miembros y tomando como prioridad siempre el lado humano sobre cualquier cosa; todo ello es parte de los principios en los que se basan las cooperativistas para realizar sus actividades, recordemos que la cooperación es la base sobre la cual se formó el movimiento cooperativo a nivel mundial y en el cual fue importante en su momento la participación de la mujer como parte íntegra de este movimiento; es importante hacer mención que dentro de la cooperativa la mayoría de sus colaboradores son de sexo masculino por lo cual es fundamental contar con esa fuerza de trabajo para lograr el éxito deseado.

A continuación, se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 12

Cuarta tendencia: Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones

Objetivo: Promover la participación de los grupos de colaboradores en todos los niveles

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Impulsar la participación de colaboradores	Gerencia de recursos humanos y gestores de grupo	Colaboradores	10/04/2007
Promover el trabajo en grupo, la comunicación directa y retroalimentación	Gestores de grupo	Colaboradores	10/04/2007
Impulsar el liderazgo participativo	Gerencia de recursos humanos y gestores de grupo	Gestores y colaboradores	10/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.5 Utilización de mecanismos de motivación y realización personal

Básicamente, los colaboradores serán motivados o impulsados por medio de incentivos o recompensas; cada actividad que realice sabrá que le producirá una recompensa por su esfuerzo invertido en su desarrollo.

Es importante mencionar, que los colaboradores serán motivados e impulsados cuando por su trabajo realizado reciban reconocimientos lo cual se transformará

en éxitos personales, esto producirá un sentimiento de pertenencia ya que se satisfacerán sus necesidades y que mejor si realizando lo que más les gusta.

Otro mecanismo que aumentará la productividad serán las recompensas de tipo económico, esto motivará el desempeño y otros tipo de comportamiento; son importantes también las actividades de convivencia que realizarán cada una de las áreas como herramienta motivacional para sus colaboradores con intervalos de dos meses.

A continuación se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 13

Quinta tendencia: Utilización de mecanismos de motivación y realización personal

Objetivo: Motivar a colaboradores de la cooperativa

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Motivación a colaboradores	Gerencia de recursos humanos y gestores de grupo	Reconocimientos y recompensas de tipo económico según resultados de trabajos con grupo de colaboradores	16/04/2007
Convivencia con colaboradores	Gerencia de recursos humanos y gestores de grupo	Instalaciones de cooperativa	Cada dos meses

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.6 Adecuación de las prácticas y políticas de recursos humanos a las diferencias individuales de las personas

A través de esta nueva tendencia del talento humano, se pretende establecer flexibilidad en cuanto a las actividades que desarrollen los colaboradores todo ello de acuerdo a sus deseos y necesidades individuales por ejemplo: para el área operativa de la cooperativa la opción de escoger el horario que más le convenga, el salario mensual podrá ser percibido en forma quincenal o mensual según sus necesidades, o si necesitará un anticipo por determinada emergencia que se les presente. Las políticas en este sentido deberán estar enfocadas hacia el lado humano y de acuerdo a las necesidades individuales de los colaboradores de la cooperativa.

A continuación se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 14

Sexta tendencia: Adecuación de las prácticas y políticas de recursos humanos a las diferencias individuales de las personas

Objetivo: Flexibilidad en cuanto actividades que desarrollen

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Apertura a las relaciones colaboradores y gerencia de recursos humanos de acuerdo a las necesidades	Gerencia de recursos humanos	Comunicación	30/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.7 Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo

Hoy en día, se sabe que es importante vender a los colaboradores la idea de atender ejemplarmente a los clientes e inculcar en ellos esta filosofía de trabajo.

El cliente tanto interno o externo será el foco donde deben converger completamente todas las atenciones para satisfacerlo. Por esta razón, los colaboradores deberán unir sus esfuerzos para realizar y conocer su trabajo y hacerlo con la calidad que el cliente requiere en este mundo globalizado, parte del éxito será el entrenamiento que se les proporcione, los miembros de grupo de colaboradores deben estar preparados para actuar e interactuar de una manera sincronizada, integrándose al proceso de conquista y mantenimiento de los clientes. Todas las atenciones tienen que ser volcadas hacia su majestad, el cliente y recordarles que de ellos depende verdaderamente el pago de los salarios de los colaboradores a fin de mes y que puede justificar un aumento de sueldo, por la mejora en el desarrollo del trabajo de grupo.

Se deberá también especificar cuales son los objetivos de la nueva postura, de forma que todos se sientan envueltos y comprometidos para alcanzar los resultados, participando inclusive de la motivación interna del equipo, esta dinámica requiere paciencia en su aplicación. Los resultados esperados deben ser el centro de reuniones con la participación de todos los involucrados, el desarrollo y credibilidad se conquistarán en la medida que la confianza y la sinceridad empiezan a ser parte del idioma adoptado por el grupo.

Más adelante, será conveniente realizar una investigación de satisfacción de los clientes la cual deberá aplicarse a todos los clientes para servir de referencia en la evaluación de lo que está alcanzándose en relación a lo propuesto. Esto debe cuestionar el grado de la satisfacción de los clientes, con respecto a la

participación de los colaboradores de grupo, de manera de identificar donde se necesitará mejoras.

En situaciones de satisfacción plena y constante deberá motivarse a los miembros con los reconocimientos, lo mismo cuando una insatisfacción acontezca, o sea, los comentarios deben acontecer tanto cuando ocurran problemas, como el reconocimiento cuando se identifican buenos índices de respuestas con vistas a los miembros de grupo. La administración del control de calidad en el servicio a los clientes deberá tener un responsable escogido en este caso específico serán designados los gestores de grupo.

A continuación se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 15

Séptima tendencia: Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo

Objetivo: Enfoque hacia el cliente

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Informar a los colaboradores que su trabajo, es consecuencia de los clientes tanto a nivel interno como externo de la cooperativa	Gestores de grupo	Material informativo y reuniones	30/04/2007

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Entrenamiento a colaboradores en las diferentes áreas para impulsar esta filosofía de servicio	Gerencia de recursos humanos	Centro de entrenamiento	30/04/2007
Investigar la satisfacción de los clientes	Gerencia de recursos humanos	Buzón de sugerencias, llamadas telefónicas, correo electrónico, etc.	30/04/2007
Administración de la calidad del servicio prestado a clientes	Gestores de grupo	Reuniones	30/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.8 Gran preocupación por la creación de valor en la empresa

En la cooperativa, los valores deberán estar inspirados en la razón de ser, ya que estos son los cimientos de cualquier cultura organizacional porque proporcionan un sentido de dirección común para todos los colaboradores y establecen directrices para su compromiso diario. Por lo tanto, la cooperativa como organización con aspiraciones de excelencia deberá tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento de su organización.

En consecuencia, la generación de valor conducirá a pensar que dentro de ellos debe existir la voluntad de sus socios y de sus colaboradores, se deberá crear un sentido de identidad personal con la cooperativa. Los valores deberán ser claros, iguales compartidos y aceptados por los miembros, para que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos. La creación de valor será posible a través de la generación de conocimiento y el desarrollo de sus colaboradores.

A continuación se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 16

Octava tendencia: Gran preocupación por creación de valor en la empresa

Objetivo: Impulsar los valores de la cooperativa

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Promover los valores de la cooperativa	Director, Subdirector Ejecutivo, Gerencia de recursos humanos y gestores de grupo	Colaboradores y miembros de la cooperativa	10/04/2007
Colocación y ubicación de rótulos informativos con la misión, visión y objetivos en puntos claves	Gerencia de recursos humanos	Material informativo	20/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.9 Preocupación por preparar a la empresa y a las personas para el futuro

La cooperativa deberá dar importancia a la preparación de los colaboradores y de todos sus miembros, independientemente de la situación que viva la organización, pues dentro del proceso de globalización en los mercados se requiere y se considera que todo se puede y debe mejorar aún más, se deberá implementar un proceso de renovación y el programa de mejora continua, lo cual se reflejará en productos de calidad, lo cual significa la satisfacción de las necesidades de sus clientes a nivel general. El proceso de mejora continua dentro de la cooperativa deberá implementarse en los grupos de colaboradores inculcando la filosofía del aprendizaje continuo, participación hacia el cliente.

A continuación se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 17

Novena tendencia: Preocupación por preparar la empresa y personas para el futuro

Objetivo: Promover programas de entrenamiento acuerdo a su trabajo

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Programas de entrenamiento para colaboradores y demás miembros de la cooperativa	Gerencia de recursos humanos y gestores de grupo	Centro de entrenamiento y entrenadores	30/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

3.2.10 Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

Dentro de la cooperativa, para iniciar estas nuevas prácticas del proceso del benchmarking, deberá iniciarse con el denominado interno aplicado directamente a los grupos de colaboradores de cada gerencia, en base a los resultados obtenidos en estas prácticas se podrán desarrollar otros similares ya sea el benchmarking externo tratando de imitar a cooperativas a nivel internacional.

Es importante mencionar, que este tipo de procesos se dan de manera gradual por lo que su establecimiento estará comprendido en el corto y mediano plazo; debido al cambio que conllevan en cuanto a la mentalidad tradicional de los colaboradores es importante el entrenamiento previo a cada uno de ellos.

Por el tipo de cultura en que nos desenvolvemos y que vivimos especialmente en los países latinos, las personas son muy comunicativas por lo que el benchmarking interno será el más conveniente para iniciar este proceso y luego desarrollar técnicas más avanzadas.

El éxito cooperativo dependerá siempre de sus colaboradores, al igual que su ventaja competitiva la vamos a encontrar en la gente que hace las cosas. Toda cooperativa para tener el éxito deber cumplir tres funciones básicas: atraer, retener y desarrollar a sus colaboradores, por lo tanto hay que procurar que el recurso humano de cualquier área o nivel sean competentes.

El entrenamiento de los colaboradores, es importante para mantenerse actualizadas y a la vanguardia y, con ello generar cambios planificados sumado a la apropiación de la identidad cooperativa será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente.

A continuación se encuentra el plan de acción de la presente tendencia propuesta:

TABLA No. 18

Décima tendencia: Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios

Objetivo: Promover el programa de mejora continua dentro de la cooperativa

Actividad	Responsable	Recursos	Fecha
Implementar programas de mejora continua en todos los niveles jerárquicos de la cooperativa	Gerencia de recursos humanos	Colaboradores y demás miembros de la cooperativa	30/04/2007
Aplicación del benchmarking interno	Gerencia de recursos humanos	Colaboradores y demás miembros de la cooperativa	30/04/2007

Fuente: elaboración propia, año 2007

Con esta última tendencia de la gestión del talento humano, se da por finalizada la segunda propuesta aplicar en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez, esperando con ello que el presente trabajo de investigación sea una herramienta útil para el desarrollo de las actividades cooperativistas en la unidad de estudio.

CONCLUSIONES

En base al trabajo de tesis realizado, acerca del recurso humano de la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos en el Municipio de Santiago Sacatepéquez, se establece que:

1. De acuerdo a la investigación realizada, se pudo comprobar que la cooperativa carece de un área específica que se encargue del manejo y de administrar exclusivamente el recurso humano, lo cual da como resultado que no se aplique un proceso adecuado, con lo cual se comprueba la hipótesis principal.
2. Según estudio, se determinó que las actividades en cuanto al recurso humano se refieren se encuentran centralizadas en el Director y Subdirector Ejecutivo de la cooperativa y son realizadas en forma empírica.
3. En cuanto a las actividades relacionadas al recurso humano, realizan el reclutamiento únicamente utilizando las fuentes internas como el personal actual, programa de jóvenes y recomendaciones de directivos y socios; y las externas como amigos de trabajadores y solicitantes a plazas, por lo que no se divulgan las plazas en el mercado laboral.
4. En la cooperativa el proceso de selección de los candidatos no se realiza de forma completa ya que únicamente les realizan la entrevista de empleo y verificación de sus referencias y teniendo la decisión de seleccionar al candidato en el Subdirector Ejecutivo

5. Dentro de la cooperativa el proceso de inducción es realizado y proporcionado por lo jefes en períodos cortos y por los compañeros de trabajo; la capacitación no la consideran importante pues implica pérdida de tiempo para sus áreas de trabajo.
6. Los empleados de la cooperativa son evaluados de acuerdo a su área de trabajo en forma esporádica; en cuanto a las recompensas reciben beneficios como la clínica médica y odontológica, cafetería y transporte; algunos miembros se sienten desmotivados por el no pago de horas extras, la comunicación se produce entre niveles jerárquicos superiores.
7. Según diagnostico efectuado, a la organización investigada sobre las macro tendencias de la gestión del talento humano, se encontraron únicamente que dos de ellas son aplicadas en la actualidad.
8. No existe una filosofía de servicio en la cooperativa, derivado de la falta de aplicación de planeación estratégica en la misma, esta situación no ha permitido desarrollar y orientar hacia el servicio aspectos como la misión, visión, principios, valores, estrategias, objetivos lo cual da como resultado que los empleados no se sientan identificados con la organización.
9. No se transmite la identidad e imagen organizacional, existen deficiencias en el actual sistema de comunicación y transmisión hacia los socios y empleados, esta situación ha permitido que no se fije en la mente del cliente una imagen positiva del trabajo que realiza la cooperativa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la creación de la Gerencia de Recursos Humanos con personal preparado y con amplio conocimiento en todo lo referente al personal, para realizar sus actividades en forma responsable y objetiva.
2. La creación de la Gerencia de Recursos Humanos ayudará a lograr que todos los procesos tanto administrativos como de productivos en la cooperativa se realizarán con mayor eficiencia y eficacia, logrando así satisfacer las necesidades personales y elevando el rendimiento humano de sus colaboradores, lo cual redundará en competitividad para la cooperativa.
3. Se propone la estructura organizacional para la Gerencia de Recursos Humanos, para que se cubran en forma íntegra los aspectos relacionados con el recurso humano y asimismo dar a conocer la función que desempeñará dicha unidad pues será de beneficio para sus miembros.
4. La Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos debe utilizar recursos como prensa, radio, volantes y el Internet para la promoción de sus plazas ya que esto redundará en que no se atraiga al recurso humano suficiente para el proceso de selección.
5. Dentro del proceso de selección se debe realizar una entrevista completa, las pruebas técnicas y psicológicas, exámenes médicos y la orientación respectiva para que el posible candidato cumpla a cabalidad con dicho proceso y desde el inicio de su relación con la cooperativa se sienta motivado.

6. Es necesario proporcionar principal importancia a los aspectos de inducción y el entrenamiento en la Cooperativa, pues de este tipo de actividades va depender la motivación con que el empleado inicie su relación y por otra parte el entrenamiento hace que los empleados adquieran conocimientos y hagan a la empresa más competitiva delante de las demás organizaciones.
7. Se sugiere, que en la cooperativa todos sus empleados sean evaluados periódicamente, se promueva el trabajo en grupo, recompense con incentivos y reconocimientos, provea de los servicios básicos que requieran, participe en la toma de decisiones y comunicación directa, provea de entrenamiento, orientación y por último que se les convierta en socios.
8. Es necesaria, la aplicación de las diez tendencias presentadas en este trabajo y tomar en cuenta los planes de acción que se han elaborado para su cumplimiento, pues ayudará a elevar el nivel de eficiencia en cuanto al recurso humano en la cooperativa se refiere..
9. La Cooperativa Unión de Cuatro Pinos debe orientarse estratégicamente hacia el servicio, teniendo como base una visión alentadora para sus empleados, prometiéndoles un futuro promisorio, también debe contar con una misión, que indique el camino a seguir; debe definir sus principios y valores organizacionales y crear las estrategias que den como resultado un servicio de calidad por medio de la identificación de sus empleados con la organización.
10. Se sugiere a la Cooperativa que transmita a sus empleados los siguientes aspectos de identidad organizacional: misión, visión, objetivos, principios cooperativos, orientación al servicio, mejora continua, cultura participativa, motivación; lo anterior permitirá fijar en la mente de los empleados la filosofía del cambio en cuanto a la gestión del talento humano se refiere.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ª. Edición. Colombia. McGraw-Hill. 2000. 699p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 1ª. Edición. Colombia. McGraw-Hill. 2002. 496p.
3. COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE DE CUATRO PINOS. **Estatutos de la Cooperativa**. Guatemala, 2006. 24p.
4. DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. 6ª. Edición. México. Prentice Hall. 1996. México. 715p.
5. KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. **Administración una perspectiva global**. 11ª. Edición. México. Mc-Graw Hill. 1998. 796p.
6. **LEY GENERAL DE COOPERATIVAS**. Decreto Legislativo Número 82-78. Diciembre de 1978. Guatemala. 28p. **REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS**. Acuerdo Gubernativo Número M. de E. 7-79. Abril de 2001. Guatemala. 18p.
7. LUCERO G., Guillermo. **Cómo saber de cooperativismo**. Departamento de planificación. INACOP. Guatemala. 2004. 38p.
8. MORALES Sandoval, Salvador. **Implementación de buenas prácticas de manufactura en una industria empacadora de productos agrícolas**. Facultad de Ingeniería. USAC. Guatemala. 2003. 177P.
9. PILOÑA O., Gabriel Alfredo. **Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. 5ª. Edición. Guatemala. Editorial CIMGRA. 2002. 236p.

10. ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. **Administración.** 6ª. Edición. México. Prentice Hall. 2000. 645p.
11. SHERMAN Jr. Arthur W., BOHLANDER, George W. **Administración de los recursos humanos.** México. Grupo Editorial Iberoamérica. 1994. 645p.
12. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas Programa de Prácticas Estudiantiles en la Comunidad PROPEC. Informe Final. **Estudio Económico, Financiero y Administrativo de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito San Juan de Dios R.L.** Mayo 2003. 115p.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Prácticas Estudiantiles en la Comunidad PROPEC. Informe Final. **Estudio Económico, Administrativo y Financiero-Contable de la Cooperativa de Producción Vitalizadotas, R.L.** Mayo 2003. 118p.
14. WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administración de personal y recursos humanos.** 5ta. Edición. México.2000. 582 p.

ANEXOS

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

GERENTE

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente de Recursos Humanos.
Ubicación administrativa:	Gerencia de Recursos Humanos.
Inmediato superior:	Subdirector Ejecutivo.
Colaboradores:	Encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación; Encargado de Orientación, Capacitación y Desarrollo; Encargado de planillas y Secretaria.

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo coordinar todas y cada una de las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos, por lo cual deberá planear, organizar, controlar lo referente al personal con el fin de proveer y garantizar el recurso humano a la cooperativa, así como también las necesidades del mismo; trabajará de forma directa con el director y el subdirector ejecutivo y con el personal bajo su cargo.

Atribuciones:

- Organizar, dirigir, formular y proponer las políticas y procedimientos para la adecuada y efectiva selección del recurso humano en la cooperativa.

- Establecer las fuentes principales de abastecimiento del recurso humano.
- Participar en entrevistas de candidatos a puestos vacantes de la cooperativa.
- Crear, dirigir y evaluar los planes al corto, mediano y largo plazo de la gerencia de recursos humanos.
- Dirigir cada una de las actividades de desarrollo del recurso humano de la cooperativa.
- Programar actividades para la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del recurso humano.
- Velar por el mantenimiento de un clima organizacional adecuado.
- Definir y diseñar políticas de carácter general y específico para los empleados
- Realizar el análisis, diseño y creación de puestos nuevos y de los ya existentes si es que fuera necesario.
- Definir y evaluar anualmente los índices de rotación de personal de la cooperativa.
- Proporcionar asesoría directa a todos y cada uno de los departamentos de la cooperativa en el momento que lo requieran.
- Cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo de Guatemala en cuanto a la relación entre empleados y patronos.
- Resolver todos los casos de tipo laboral que surjan en determinado momento.
- Formular y evaluar periódicamente el reglamento interno de trabajo, así como también manuales, etc.
- Proponer y dirigir actividades para la conservación y mejora de las instalaciones de la institución.
- Representar a la Gerencia de Recursos Humanos en la elaboración de los planes que se manejen a nivel general como cooperativa.
- Informar periódicamente al Director y Subdirector Ejecutivo de las actividades y de los resultados de las actividades realizadas como unidad.

Relaciones de trabajo:

Se relaciona con los miembros del consejo de administración y demás comités, así como con todo el personal de la cooperativa.

Responsabilidad:

Es responsable de sus funciones y las del personal del departamento a su cargo, así como también del equipo proporcionado para el desempeño de sus actividades.

Autoridad:

Delega funciones, actividades o tareas específicas, según la naturaleza y volumen de trabajo a los empleados bajo su cargo en su departamento.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educacionales:**

- Profesional graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología industrial, Recursos Humanos.
- Conocimiento en paquetes de computación.
- Conocimiento de leyes laborales.

Experiencia:

- Comprobar experiencia de cuatro años en la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.

- Experiencia comprobada de por lo menos dos años, en puestos de dirección, gerencias o jefaturas administrativas tanto en instituciones públicas como privadas.

Habilidades:

- Liderazgo.
- Capacidad de comunicación.
- Excelentes relaciones interpersonales y humanas.
- Sensibilidad social.
- Toma de decisiones.

Destrezas:

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de oficina.

Otros requisitos:

- Edad comprendida entre 30 y 40 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación.
Ubicación administrativa:	Gerencia de Recursos Humanos.
Inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos.
Colaboradores:	Ninguno.

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo coordinar las actividades en cuanto a las requisiciones del personal y así también ejecutar las actividades específicas de reclutamiento, selección y contratación de la Gerencia de Recursos Humanos, por lo deberá organizar todas y cada una de esas actividades con el fin de proveer y garantizar el recurso humano a la cooperativa; trabajará de forma directa con gerente de recursos humanos.

Atribuciones:

- Organizar, dirigir, políticas y procedimientos para la adecuada y efectiva selección del recurso humano en la cooperativa.
- Recibir y coordinar las requisiciones del personal hechas por las distintas áreas de la cooperativa.
- Participar en entrevistas de candidatos a puestos vacantes de la cooperativa.

- Definir y diseñar políticas de carácter general y específico para los empleados.
- Asesorar directamente a todos y cada uno encargados de los departamentos de la cooperativa en cualquier circunstancia.
- Revisar y establecer las plazas vacantes dando prioridad a las fuentes internas.
- Recibir, organizar y estudiar las solicitudes de trabajo.
- Proponer al Gerente de Recursos Humanos, tras el estudio de las solicitudes, por lo menos cinco candidatos ideales para los puestos requeridos, los que serán depurados posteriormente.
- Llevar el control de los períodos de prueba del personal en fase de contratación.
- Obtener firma de contratos tras la incorporación de los nuevos miembros.
- Administrar los archivos de información de empleados.
- Apoyar al Gerente de Recursos Humanos en la elaboración de planes, programas y estrategias de reclutamiento, selección y contratación.
- Cumplir con lo establecido con el Código de Trabajo de Guatemala en cuanto a los contratos se refiere.
- Informar periódicamente al Gerente de Recursos Humanos de las actividades y de los resultados como encargado de su área.
- Otro tipo de actividades que le sean encomendadas por el Gerente de Recursos Humanos.

Relaciones de trabajo:

Se relaciona y trabajará en estrecha relación con los miembros de su departamento en especial con el Gerente del mismo, igualmente mantendrá comunicación con las demás áreas de la cooperativa.

Responsabilidad:

Es responsable de sus propias funciones, así como también del equipo y material que se le proporcione para el desempeño de sus actividades.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Educacionales:**

- Pensum cerrado en administración de empresas, ingeniería industrial, psicología Industrial o alguna carrera relacionada con recursos humanos.
- Conocimiento indispensable de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Experiencia:

- Comprobar experiencia de tres años en el ámbito de recursos humanos.
- Experiencia comprobada en puestos similares.

Habilidades:

- Capacidad de comunicación.
- Excelentes relaciones humanas.
- Sensibilidad social.
- Toma de decisiones.

Destrezas:

- Manejo de equipo de computación.

- Manejo de equipo de oficina.

Otros requisitos:

- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
ENCARGADO DE ORIENTACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de Orientación, Capacitación y Desarrollo.
Ubicación administrativa:	Gerencia de Recursos Humanos.
Inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos.
Colaboradores:	Ninguno.

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo coordinar y llevar a cabo el proceso de orientación a los empleados. También programar, ejecutar las actividades, para dar cumplimiento a los planes de capacitación y desarrollo del recurso humano de la institución.

Atribuciones:

- Programar, coordinar y ejecutar el proceso de bienvenida y orientación para empleados nuevos, proporcionando el material informativo con información de la cooperativa.
- Realizar reuniones de retroalimentación para empleados de reciente ingreso.
- Programar, gestionar y dar seguimiento a las capacitaciones que considere conveniente realizar durante el año en las diferentes unidades de la cooperativa.
- Coordinar y ejecutar los programas periódicos de evaluación de personal.
- Efectuar las encuestas periódicas sobre clima organizacional.
- Controlar la realización y la organización de reuniones mensuales de celebración de cumpleaños y otras actividades motivacionales.
- Transmitir la información necesaria acerca de las actividades de la institución al personal en general.
- Apoyar al gerente de recursos humanos en la elaboración de los planes, objetivos y estrategias que correspondan a la orientación, capacitación y desarrollo del personal de la cooperativa.
- Informar periódicamente al gerente de recursos humanos de las actividades y de los resultados de las actividades realizadas como encargado de su área.

Responsabilidad:

Es responsable de sus propias funciones, así como también del equipo y material que se le proporcione para el desempeño de sus actividades.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educacionales:

- Pensum cerrado en administración de empresas, ingeniería industrial, psicología industrial o alguna carrera relacionada con recursos humanos.

Experiencia:

- Experiencia comprobada en puestos similares.

Habilidades:

- Manejo de grupos y trabajo en equipo.
- Capacidad de comunicación.
- Excelentes relaciones humanas.
- Sensibilidad social.

Destrezas:

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de oficina.

Otros requisitos:

- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

ENCARGADO DE PLANILLAS

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de Planillas.
Ubicación administrativa:	Gerencia de Recursos Humanos.
Inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos.
Colaboradores:	Ninguno.

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo coordinar y llevar a cabo las actividades del control, revisión, cálculo y elaboración de nóminas para el pago de salarios, prestaciones laborales, pago de cuota IGSS, o sea todo lo relacionado con los salarios de todos y cada uno de los empleados.

Atribuciones:

- Programar, coordinar y ejecutar los asuntos de tipo salarial de la cooperativa.
- Llevar el control y manejo de las nóminas de salarios de los empleados.
- Elaborar una base de datos de los empleados para mejorar el control en sus actividades.
- Llevar el control de asistencia de los empleados.
- Elaborar y entregar quincenal o mensual el monto total a pagar a cada uno de los empleados.

- Brindar atención a los empleados cuando soliciten algún trámite por ejemplo: emisión de certificados de trabajo, solicitud de constancias laborales y salariales, etc.
- Atender los requerimientos de información del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, etc.
- Coordinar y ejecutar todas y cada una de las actividades que le correspondan realizar.
- Apoyar al gerente de recursos humanos en la elaboración de los planes, objetivos y estrategias que tengan relación con su puesto de trabajo.
- Informar periódicamente al gerente de recursos humanos de las actividades y de los resultados de las actividades realizadas como encargado de su área.

Responsabilidad:

Es responsable de sus propias funciones, así como también del equipo y material que se le proporcione para el desempeño de sus actividades.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educacionales:

- Perito Contador.
- Estudiante de Ciencias Económicas.
- Conocimiento indispensable de los procesos de tipo laboral.

Experiencia:

- Experiencia comprobada en puestos similares de 2 años.

Habilidades:

- Capacidad de comunicación.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Excelentes relaciones humanas.
- Sensibilidad social.

Destrezas:

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de oficina.

Otros requisitos:

- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable, honrado y puntualidad.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
SECRETARIA

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Secretaria.
Ubicación administrativa:	Gerencia de Recursos Humanos.
Inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos.
Colaboradores:	Ninguno.

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que realiza actividades secretariales, que requieren conocimiento, dominio y experiencia en taquigrafía, mecanografía, utilización del equipo de oficina, archivo, redacción y control de la correspondencia.

Atribuciones:

- Recibe, registra, clasifica, sella, distribuye, envía y archiva la correspondencia.
- Toma dictados en taquigrafía y elabora la correspondencia, tanto interna como externa (mensajes, memos, telegramas y otros).
- Participa en reuniones de trabajo y toma nota de las mismas, para la elaboración de los informes respectivos de lo tratado en ellas.
- Transcribe grabaciones de discursos, conferencias y otros eventos similares; lleva la agenda de reuniones, citas y otras actividades del gerente de recursos humanos, manteniéndolo informado al respecto.
- Recibe y envía mensajes de fax, correo electrónico y otros.
- Organiza y mantiene actualizados los archivos de la oficina, vela por el buen uso y mantenimiento del equipo a su servicio e informa sobre los desperfectos que éste presenta.
- Recibe y revisa documentos varios, solicita las firmas correspondientes y hace entrega de los mismos a los interesados.
- Atiende a los asociados, que puedan tener problemas con sus pagos o bien por cualquier consulta.
- Lleva un control de seguimiento de los expedientes así como de los miembros de la cooperativa.

- Es la persona encargada de proporcionar información a nuevos miembros de la cooperativa.
- Guardar el sentido de confidencialidad y discreción de todos los actos, documentos e información que maneja su puesto.
- Realizar otras tareas inherentes al cargo que desempeña.

Relaciones de Trabajo:

Mantendrá comunicación con la gerencia y con sus miembros, para lograr una eficiente ejecución en las tareas asignadas a su puesto, por la veracidad y exactitud de la información que presente en sus reportes, así como el resultado de sus metas y cumplir con las normas especiales de conducta, en sus actividades de trabajo, en sus relaciones con todo el personal.

Debe mantener buena relación y atención cortés con los miembros de la cooperativa y con todas las personas que visiten.

Responsabilidad:

Es responsable de sus propias funciones, así como también del equipo y material que se le proporcione para el desempeño de sus actividades.

Es la encargada de controlar el horario de entrada y salida de todo el personal, el cual ha sido previamente establecido por el consejo de administración de la cooperativa, tomando en consideración las leyes aplicables en materia laboral y las necesidades de atención a los asociados y público en general. Si este horario es modificado por circunstancias que justifiquen el cambio, ella se encargará de notificar a todo el personal por escrito y con la debida anticipación.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educacionales:

- Título de secretaria comercial.

Experiencia:

- Dos años de experiencia en trabajos secretariales.
- Conocimiento y manejo de equipos de reproducción de documentos.

Habilidades:

- Tomar versiones taquigráficas.
- Excelentes relaciones humanas.
- Operar equipo de oficina.
- Transcribir con rapidez y exactitud los dictados.
- Sensibilidad social y orientación hacia el servicio.

Destrezas:

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de Oficina.
- Manejo de planta telefónica y fax.
- Recibir y enviar correspondencia.
- Clasificar, distribuir y archivar correspondencia.

Otros requisitos:

- Conocimiento básico del idioma inglés.
- Edad comprendida entre los 20 a 30 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrada a trabajar bajo presión.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Año 2005

Guía de Entrevista

El presente documento contiene preguntas relacionadas para determinar la situación del Recurso Humano que labora en la Cooperativa y para desarrollar el trabajo de tesis denominado: **La Administración del Recurso Humano en la Cooperativa Unión de Cuatro Pinos**. Las respuestas que proporcione, serán útiles en la investigación que se realiza y serán de índole confidencial, por lo cual solicito objetividad

INSTRUCCIONES: Señale con una "X" y complete su respuesta si fuera necesario en el espacio en blanco a cada una de las interrogantes que se le plantean.

1.- ¿Se realiza el reclutamiento en la organización?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, qué fuentes utiliza _____

Internas _____ Externas _____

2.- ¿Qué medios de reclutamiento utiliza?

Periódico _____ Radio _____ Trifoliales _____

Volantes _____ TV. (Cable) _____ Otros _____

3.- ¿Utiliza los servicios de empresas reclutadoras por medio de internet?

Si _____ No _____

Si su respuesta anterior es positiva, diga el nombre de la empresa

4.- ¿La institución cuenta con formulario de solicitud de empleo?

Si _____ No _____

5.- ¿Realizan las entrevistas de empleo?

Si _____ No _____

Si su respuesta anterior es positiva, mencione cuántas realiza

1 vez _____ 2 veces _____ 3 veces _____

6.- ¿Realiza pruebas psicotécnicas para la selección?

Si _____ No _____

Si la respuesta anterior es positiva, qué tipos de pruebas realiza

Técnicas _____ Psicológicas _____ Otras _____

7.- ¿Realiza investigación de referencias de los candidatos?

Si _____ No _____

8.- ¿La selección final del candidato, quién la realiza?

Director ejecutivo _____ Subdirector ejecutivo _____

9.- ¿Realizan el examen médico?

Si _____ No _____

10.- ¿Elaboran contrato de trabajo para iniciar la relación laboral?

Si _____ No _____

11.- ¿Contemplan el período de prueba para los colaboradores?

Si _____ No _____

12.- ¿Realizan el período de inducción a la organización?

Si _____ No _____

Si la respuesta anterior es positiva, diga que período de duración tiene

1 día _____ 2 días _____ 3 días _____ 8 días _____

13.- ¿Brindan capacitación o entrenamiento a sus colaboradores?

Si _____ No _____

Si la respuesta anterior, es positiva, con base en que se realiza _____

Diagnóstico de necesidades de capacitación _____

No hay planificación _____ Otros _____

14.- ¿Se evalúa el desempeño de sus colaboradores?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, mencione cada cuando tiempo la realiza

Semestral _____ Anual _____

15.- ¿Para que fin utiliza la evaluación del desempeño?

Compensación _____ Incentivos _____

Por productividad _____ Otros _____

16.- ¿Existen en la organización escalas salariales?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, explique como determinan los sueldos

17.- ¿Qué beneficios proporcionan a sus colaboradores? _____

18.- ¿Quién realiza la función de relaciones industriales con colaboradores?

19.- ¿Existe algún programa de higiene y seguridad industrial dentro de la organización?

Si _____ No _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Año 2005

Boleta de Encuesta

El presente documento contiene preguntas relacionadas para determinar la situación del Recurso Humano que labora en la Cooperativa y para desarrollar el trabajo de tesis denominado: **La Administración del Recurso Humano en la Cooperativa Unión de Cuatro Pinos**. Las respuestas que proporcione, serán útiles en la investigación que se realiza y serán de índole confidencial, por lo cual solicito objetividad

Nombre del área a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la cooperativa: _____

INSTRUCCIONES: Señale con una "X" y complete su respuesta si fuera necesario utilizando el espacio en blanco para cada una de las interrogantes que se le plantean

1.- ¿Tiene conocimiento de los planes de la cooperativa a corto, mediano y largo plazo?

Si _____ No _____

2.- ¿Conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la cooperativa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, como lo realizan _____

3.- ¿Conoce como está organizada la cooperativa en general?

Si _____ No _____

Porqué _____

4.- ¿Conoce los objetivos de su área o departamento?

Si _____ No _____

Porqué _____

5.- ¿Cuales son las actividades que realiza en el área o departamento donde labora?

Propias del área _____ Ayuda a otras áreas _____

Diferentes actividades _____

6.- ¿Cree conveniente, establecer por escrito los procedimientos para realizar cada una de las actividades que tiene a su cargo?

Si _____ No _____

Porqué _____

7.- ¿Cómo obtuvo el puesto que actualmente desempeña?

Ascenso _____ Recomendación _____ Otros _____

Especifique _____

8.- ¿Lleno algún tipo de solicitud para obtener el puesto?

Si _____ No _____

9. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Superior _____ Medio _____ Básico _____

Primario _____ Ninguno _____

10.- ¿Considera que fue ubicado en el puesto de trabajo de acuerdo a su capacidad como persona?

Si _____ No _____

Porqué _____

11.- ¿En su departamento o área de trabajo están definidos los puestos y funciones?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, explique de qué manera _____

12.- ¿Le fueron proporcionadas las funciones y atribuciones del puesto que actualmente desempeña?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, en que forma _____

13.- ¿Al presentarse algún problema para desempeñar su trabajo, a que persona acude para solucionarlo?

Jefe Inmediato _____ Subdirector Ejecutivo _____ Otros _____

Explique cual es el procedimiento _____

14.- ¿Cómo se informó, de que la cooperativa solicitaba personal para laborar en su organización?

Personal interno _____ Personas ajenas _____ Otros _____

Explique _____

15.- ¿Para la obtención del puesto que actualmente desempeña, que actividades le fueron realizadas?

Entrevistas _____ Pruebas _____ Otros _____

Explique _____

16.- ¿Cuánto tiempo duró el proceso de selección y así poder empezar a trabajar en la cooperativa?

Un día _____ Ocho días _____ Quince días _____ Un mes _____

Explique _____

17.- ¿Qué actividades realizó su primera semana de trabajo?

Firma de contrato _____ Conoció personal y la cooperativa _____

Trabajar directamente _____

18.- ¿Recibe capacitación o entrenamiento en su área de trabajo?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, en que forma la reciben y cada cuanto tiempo

19.- ¿El trabajo que realiza es supervisado?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, quien lo hace y con que frecuencia _____

20.- ¿Cuenta con algún carné que lo identifique dentro y fuera como miembro de la cooperativa?

Si _____ No _____

21.- ¿Como miembro de la cooperativa le permiten ausencias justificadas al trabajo?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa que procedimiento utilizan _____

22.- ¿Le realizan evaluación del desempeño en su trabajo como miembro de la cooperativa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, con que frecuencia la realizan y quien lo hace

23.- ¿Qué tipo de remuneración recibe y descuentos de ley le realizan en la cooperativa?

Sueldo fijo _____ IGSS _____

24.- ¿Considera estar motivado para realizar sus actividades?

Si _____ No _____

Porqué _____

25.- ¿Cómo considera el ambiente laboral de su área y la cooperativa en general?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Porqué _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS
SANTIAGO SACATEPÉQUEZ**

**SOLICITUD DE EMPLEO
PARA BANCO DE DATOS**

Información general

Nombre completo:

Nombres:

Apellidos:

Domicilio actual: _____

Fecha de nacimiento: _____ Lugar: _____

Teléfono: _____ No. de cédula _____

No. de afiliación al IGSS: _____ NIT: _____

Licencia de Conducir: No. _____ Tipo: _____

Estado civil: _____ Grupo sanguíneo _____

Profesión: _____ No. de colegiado: _____

Fecha de ingreso: _____

Nombre del cónyuge: _____

Profesión del cónyuge: _____

Lugar del trabajo del cónyuge: _____

Dirección y teléfono: _____

Nombre del padre: _____

Nombre de la madre: _____

Domicilio de los padres: _____

En caso de emergencia avisar a: _____

Dependencia a la que pertenece: _____

Dependencia donde presta sus servicios: _____

Departamento: _____ Sección: _____

DATOS DE EDUCACIÓN FORMAL RECIBIDA

Ciclo	Carrera	Años Cursados	Establecimiento	Fecha

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Idiomas y/o lenguas	Habla	Lee	Escribe

DATOS SOBRE CAPACITACIÓN RECIBIDA

Curso	Fecha	Duración	Lugar

Firma _____

Guatemala _____ de _____