

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS I

UNIDAD DIDÁCTICA IV

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COOPERATIVA

Nombre del participante _____

Círculo de estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general _____

Copyright c. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa 1997.

Las publicaciones del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, se deben formular las correspondientes solicitudes a la Dirección General del CENECOOP R. L.

ISBN

Tercera Edición 2005

Corregida y ampliada por: M.B.A.

Revisada por:

José Francisco Gómez Alfaro

Alvarado Chaves Villalobos

Luis Garita Bonilla

CONTENIDOS

Presentación.....	4
1. Introducción.....	6
2. Objetivos.....	6
3. Estudie a partir de su propia experiencia.....	7
3.1 La administración del sistema de recursos humanos.....	7
4. La administración de recursos humanos.....	12
4.1 ¿Qué es administración de recursos humanos?.....	12
4.2 El sistema de méritos	13
4.2.1 El reclutamiento de personal.....	13
4.2.2 La selección de personal.....	14
4.2.3 La inducción de los trabajadores.....	15
4.2.4 Las promociones.....	16
4.2.5 Ascensos.....	16
4.2.6 La evaluación del desempeño	17
4.3 Los instrumentos de la carrera administrativa.....	22
4.3.1 El Manual de puestos.....	22
4.3.2 La valoración de puestos y remuneraciones.....	23
4.3.3 El programa de capacitación.....	24
4.3.4 El reglamento de trabajo.....	26

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, ofrece un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

El programa se inicia en el año 1991, como parte del Proyecto de Apoyo a la Formación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo – OIT y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALCECOOP), y a partir del año 1992, pasa a ser parte integral de los programas del CENECOOP R.L.

El Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, constituye uno de los componentes de este programa, y la Unidad Didáctica que usted tiene en sus manos, forma parte esencial de este curso.

La metodología de “Educación a Distancia” ha alcanzado gran importancia y desarrollo, en muchos países del mundo. Es una modalidad de Educación y Capacitación, la cual permite llegar hasta donde está cada cooperativa, superando así, el problema de largos desplazamientos y ausencias del trabajo y de su hogar, por parte del participante.

Además, el proceso de aprendizaje que conlleva esta modalidad ha demostrado reiteradamente, que contribuye en alto grado a la comprensión, por parte de los participantes, de conceptos técnicos de difícil asimilación, aplicando otras metodologías.

Lo anterior, y el hecho de que el sistema de Educación a Distancia permite la capacitación de un mayor número de personas, hacen del Curso de “Administración de Empresas Cooperativas I”, un instrumento de gran utilidad tendiente a la gestión empresarial de las cooperativas.

Para llevar a cabo este trabajo, se han aprovechado las experiencias y los materiales didácticos de otros proyectos de Educación a Distancia, especialmente, los materiales impresos del Curso Básico sobre Gerencia de Empresas que la Fundación para el Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Social (FUNDESCOOP) produjo y experimentó en España, en esta modalidad de educación.

Así mismo, ha sido de gran valor la experiencia desarrollada con esta metodología en Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica (ICER) y particularmente, Radio Nederland Training Center (RNTC), con el conocimiento y la tecnología que posee en el diseño gráfico y en la producción de los materiales didácticos.

El equipo que elaboró esta entidad estuvo conformado por el especialista en Educación a Distancia, Fernando Castro Ramírez, MED.,MSc., quien tuvo a su cargo la Dirección Técnica y el diseño didáctico; y el especialista en Economía y Administración, José Ángel Vargas Pacheco, MA, encargado de los contenidos. Varios funcionarios de Radio Nederland Training Center tuvieron a cargo el levantado de textos, el diseño gráfico y la revisión global de la obra, así como la producción del material radiofónico de apoyo.

El trabajo creativo de equipo que elaboró esta unidad y los aportes materiales y de orden didáctico de las instituciones anteriormente mencionadas, han permitido diseñar este **CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS I.**

El curso no pretende formar especialistas, sino ofrecer conceptos y herramientas de trabajo, con el fin de que el cooperativista desarrolle una mejor gestión empresarial, como director de la cooperativa y en su propia actividad económica.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador
Programa Educación a Distancia

1. INTRODUCCION

Una empresa cooperativa está compuesta por el terreno, la construcción de instalaciones, la maquinaria, los equipos, la tecnología, los métodos de producción el dinero, los mercados, la logística administrativa, la logística financiera, etc., además es indispensable contar las personas idóneas que van a combinar todos esos recursos, de manera que se produzca el bien o el servicio que la empresa cooperativa requiere producir.

Para poder desarrollar las actividades del Plan Operativo Anual (PAO) y ejecutar el presupuesto, de nada vale tener todos los insumos mencionados, si no se cuenta con los recursos más valiosos y necesarios de cualquier organización, como lo son los Recursos Humanos, las personas. El recurso humano es el más importante de todos, pues es el requerido por toda organización para administrar eficiente, eficaz y en forma racional los demás recursos.

La mejor organización empresarial de una cooperativa es aquella que tiene contratados los mejores recursos humanos, con esto se garantiza ser una empresa cooperativa exitosa.

2. OBJETIVOS

Esta Unidad Didáctica se propone describir la Administración de Recursos Humanos, mediante el desarrollo de los siguientes objetivos:

- 1. Estudiar la importancia del desarrollo de los conocimientos teórico-prácticos, sobre la administración de los recursos humanos en las organizaciones.**
- 2. Valorar la importancia de un sistema de carrera administrativa en la administración de los recursos humanos.**
- 3. Conocer las técnicas y los métodos empleados para dotar a la empresa cooperativa de recursos humanos eficientes y eficaces, congruentes con los objetivos de la organización.**

En esta Unidad Didáctica como en las restantes, su iniciativa personal y su trabajo en grupo con otros compañeros, son los elementos fundamentales para el aprendizaje.

3. Estudie a partir de su propia experiencia

Se sigue aquí la técnica de aprendizaje ya aplicada en la Unidad Didáctica sobre “La empresa cooperativa”.

3.1 La administración del sistema de recursos humanos

La administración constituye el modo de lograr que las actividades de las organizaciones se realicen de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles, con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de los recursos humanos y los materiales para conseguir los objetivos propuestos.

En esta concepción se describen cuatro elementos básicos:

- El logro de los objetivos
- por medio de personas
- utilizando tecnología
- en una organización

La tarea de administrar consiste básicamente, en integrar y coordinar los recursos organizacionales, – unas veces cooperativos, otras veces conflictivos – tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar de manera eficiente y eficaz, los objetivos propuestos en el planeamiento.

Tradicionalmente, se ha aceptado que en todo proceso productivo los factores de producción son la naturaleza, el capital y el trabajo. La naturaleza suministra los materias primas que deben ser procesadas y convertidas en productos o en servicios; el capital proporciona los medios de pago, para la adquisición de los materiales y las materias primas necesarias y además, remunerar la mano de obra empleada. El trabajo representa la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas, con el fin de convertirlos en productos terminados o en servicios prestados.

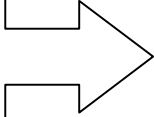
No obstante, la anterior definición es simplista y superficial, pues el proceso productivo es mucho más complejo y en él intervienen un mayor número de variables. La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos.

1. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa cooperativa?

Nº

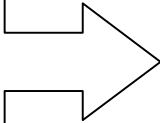
2. ¿Cuáles son los factores más importantes considerados al calcular el número de personas que requiere o necesita la empresa cooperativa?

Analice esta opinión (tipo de proceso productivo, horas de atención, cantidad que se

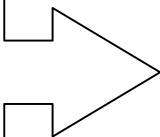


3. ¿Cómo saben en su empresa cooperativa, si tiene sobrante o faltante de personal en cualquier momento?

Describa las posibles causas por las cuales considera que existe faltante de personal

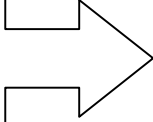


Describa las posibles causas por las cuales considera que hay sobrante de personal



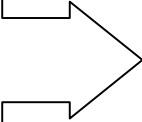
4. ¿Cómo se determina, si el personal está trabajando racionalmente en forma muy buena y cómo se puede aumentar la efectividad?

Analice y exprese su respuesta. Indique los parámetros usados para hacer la medición



5. Comente la siguiente afirmación, “Los salarios deben ser pagados con los ingresos obtenidos de las ventas”

Realice una respuesta de esta afirmación detalladamente



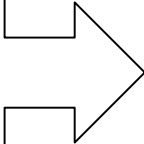
6. Debe establecerse una relación de proporcionalidad, entre el pago anual previsto de los salarios y de sus cargas sociales, con respecto a las ventas totales de la empresa cooperativa. Recuérdese que cuando se elabora el presupuesto, se parte del principio de equilibrio que debe presupuestarse los ingresos, de acuerdo con las ventas esperadas y ese es el límite de la estimación de egresos o gastos a realizar.

EL MES	LAS VENTAS	EL SALARIO Y CARGAS SOC.
X-1	900.000	540.000
X-2	700.000	420.000

¿Considera usted que debe existir una relación como se comentó anteriormente? ¿Cuál es el porcentaje que considera usted, debe existir entre estas dos proporciones, relación ventas vs salarios y cargas sociales?

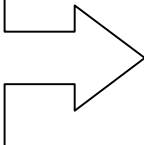
7. Entre otras cosas, para que un trabajador esté contento e interesado con su cargo de trabajo, debe conocerlo muy bien, de tal forma, que pueda describir cuales son sus responsabilidades y conocer el nivel de capacitación que posee o necesita, para asumir dicho cargo con toda la responsabilidad requerida.

Analice un cargo de trabajo en su cooperativa, e indique si se cumple lo expresado en el párrafo anterior.



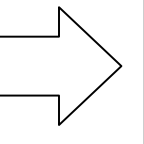
8. Piense en su empresa cooperativa ¿quiénes son los responsables de organizar el recurso humano, distribuir las tareas de trabajo de los cargos asignados, delegar las responsabilidades, dar las instrucciones, capacitar al recurso humano y supervisar las labores?

Analice y piense detenidamente, antes de elaborar sus respuestas



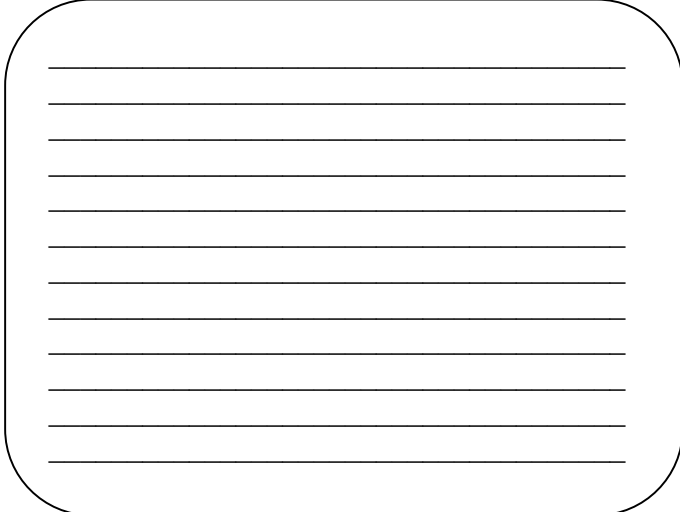
9. Cómo lograr que los trabajadores de su empresa cooperativa, realicen bien sus tareas, sus actividades y además, que estén motivados, contentos e interesados en su desarrollo y en el de su cooperativa?

Analice y responda cómo se realiza en su cooperativa



10. La Administración de Recursos Humanos es un sistema administrativo encargado de: el reclutamiento, la selección, la inducción, la promoción, los ascensos, la evaluación del desempeño, el desarrollo del personal, la valoración de cargos, las remuneraciones, los incentivos, las sanciones y la seguridad social.


Defina de acuerdo con su conocimiento, cada uno de esos aspectos



A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for defining each of the aspects mentioned in the text above.

11. ¿Qué opinión le merece, que el Consejo de Administración como incentivo, envíe una carta a todos los trabajadores cuando ingresan, indicando la importancia de cada uno de ellos y del cargo que van a realizar en la empresa cooperativa?

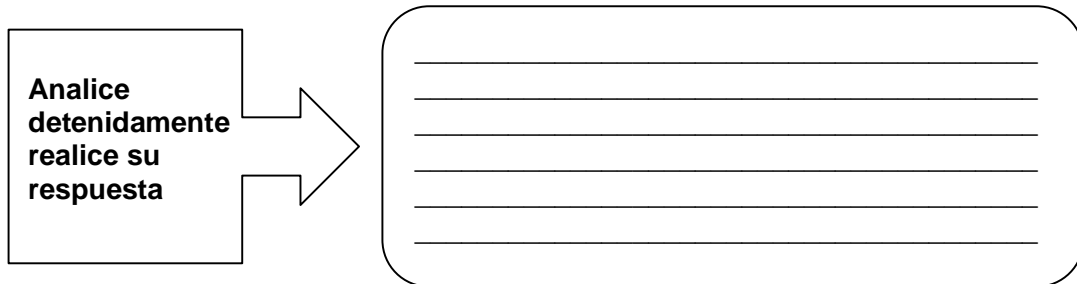
Analice y redacte un comentario al respecto



A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for analyzing and drafting a comment on the proposal described in the text above.

12. ¿Considera usted importante respetar el sistema de carrera administrativa, para que todos los trabajadores dentro de un sistema de Administración de Recursos Humanos, tengan iguales oportunidades y puedan ser promovidos objetivamente?

Analice detenidamente realice su respuesta



4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 ¿Qué es Administración de Recursos Humanos?

Los orígenes de la Administración de Recursos Humanos se remontan a inicios del S XX, bajo la denominación de relaciones Industriales después del gran impacto de la Revolución Industrial. Nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones, para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, que alrededor de los años cincuenta, se le llamaba Administración de Personal.

Para los años sesenta, las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables, para el éxito organizacional y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones, para enfrentar los desafíos presentados.

Así, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, que en la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía, y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar **con las personas**, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también, de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas quienes participan en las organizaciones, donde desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo, viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de los bienes y de los servicios no puede llevarla a cabo, personas que trabajen aisladas.

El contexto donde se aplica la Administración de Recursos Humanos, está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas. Las organizaciones están conformadas por personas, de quienes dependen, para conseguir sus objetivos y cumplir sus metas. A su vez, las organizaciones constituyen un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales, en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y con el mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serán logrados con el esfuerzo personal aislado.

El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento, pues aunque el dinero continúa siendo importante, lo más importante es el conocimiento, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente.

4.2 El sistema de méritos

Un sistema de méritos y las posibilidades de llevar a cabo una carrera administrativa cuenta con varias técnicas, orientadas a crear un efectivo y eficiente proceso de administración de recursos humanos, como a continuación se detalla:

4.2.1 El reclutamiento de personal

Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar algún cargo en la organización de la empresa cooperativa. Que posean las mejores aptitudes, la experiencia y los conocimientos necesarios, para desempeñar con eficiencia un determinado puesto o cargo.

El reclutamiento está basado en el principio de brindar igualdad de oportunidades a todas las personas, quienes reúnan los requisitos para aspirar a ocupar un cargo, con base en la prueba de sus atestados y en la realización de tests tanto psicológicos como de habilidades, que reflejen las aptitudes y actitudes para ingresar a la organización

Reclutar significa saber cómo encontrar en el mercado de trabajo al personal que se necesita, consiste en un sistema de información mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos, para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo, ambos tienen ventajas y desventajas.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, cuyo comienzo depende de la decisión del nivel de línea. El responsable de recursos humanos no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento, si el órgano que tiene la vacante, no toma la decisión de llenarla.

4.2.2 La selección de personal

Un dicho popular afirma que “La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado” La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento, que juntos conforman las dos fases de un mismo proceso, consecución de recurso humano para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación de llamada de atención, de incremento en la entrada, por lo tanto es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada en la clasificación.

La selección de personal consiste en elegir entre los candidatos reclutados, los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal pretende solucionar dos problemas fundamentales:

- La adecuación de la persona idónea al cargo asignado
- La eficiencia de la persona en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales: físicas (la estatura, el peso, el sexo, la agudeza visual y auditiva, etc.) y psicológicas (el temperamento, el carácter, la aptitud, la inteligencia etc.) las cuales conducen a los individuos a comportarse y a percibir las situaciones de manera diferente y a lograr mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

La tarea de la selección de personal, que complementa el reclutamiento, está dirigida a escoger entre los mejores candidatos reclutados, a aquel que ofrezca las mayores garantías de idoneidad, (el conocimiento, la experiencia, la personalidad y la moral) con el fin de ajustarse a los requisitos del cargo vacante, que va a ocupar.

Para la selección de personal, es necesario contar con la información provista en el análisis y en la descripción del cargo o puesto que debe ser llenado, como se ve a continuación.

Complementariamente, se aplican también, otros instrumentos técnicos, tales como:

- a. Las entrevistas de selección.
- b. Las pruebas de conocimiento, de capacidad o de destrezas, generales o específicas, orales, escritas o de realización.

- c. La prueba psicométrica (medida o apreciación de las facultades morales de la persona) de aptitudes y de expresión.
- d. Las pruebas de personalidad.
- e. Las técnicas de simulación, basadas en los psicodramas, en la dramatización, en las relaciones polares y bipolares entre las personas, etc.

4.2.3 La inducción de los trabajadores

El personal seleccionado se pone a prueba durante un periodo establecido. Este primer periodo es muy importante para la empresa cooperativa, pues permite determinar si es la persona adecuada para el cargo; pero también si lo es para el trabajador. El se reconoce nuevo, observado, desconocedor de las reglas del juego y principalmente sin el conocimiento de lo que es una empresa cooperativa, sus objetivos, su organización y las diferencias con la empresa privada.

Para que un trabajador se familiarice con la empresa, deben explicársele muchos aspectos de la misma. Pero no es posible darle toda la información a la vez, pues no va a recordar después todo, o bien, puede confundirse. Para evitar todo eso, es recomendable preparar una lista de verificación de los temas por explicar, los cuales se pueden clasificar en tres grupos de información: del primer día, de la primera semana, del primer mes; se pueden crear otros niveles de mayor plazo con fines de capacitación, pero eso será un tema para discutir en el punto 4.3.3.

La lista de verificación en relación con la información que necesita recibir un nuevo trabajador, puede ser la siguiente:

- a. De la empresa cooperativa
 - Los objetivos
 - La organización
 - Los principios cooperativos
 - El nombre de los jefes departamentales
 - El nombre de los miembros del Consejo de Administración
 - Las federaciones a las cuales se está asociado y el por qué
 - La competencia externa
 - Los proveedores
 - La organización legal de los trabajadores
 - Los boletines de información
 - Las reuniones del personal
 - Los programas de capacitación y promoción
 - El uso del equipo, sugerencias, quejas
- b. De los trabajadores
 - Los días laborales

- Las horas de trabajo
- El horario del café y almuerzo
- La puntualidad y asistencia
- Los permisos
- Los primeros auxilios
- El cuidado de accidentes
- Los días de pago
- Las deducciones de la planilla
- Las normas de presentación y buena conducta
- Las medidas disciplinarias
- El reglamento interno de trabajo
- La carrera administrativa

4.2.4 Las promociones

Por promoción, se comprende el reconocimiento por pasar dentro de un mismo puesto de trabajo, por idoneidad en el desempeño, durante un periodo previamente establecido, de un nivel a otro inmediato, sin que esto implique un ascenso a otro cargo con superior categoría o jerarquía. Toda promoción comporte un incremento en la remuneración, de acuerdo con el plan previamente establecido para tales efectos. Por ejemplo, un cargo determinado puede tener tres niveles salariales, los cuales se logran por méritos y no por el transcurso del tiempo. Ejemplo pasar de un puesto de categoría uno a dos o tres.

Las buenas prácticas de administración de los recursos humanos contemplan el derecho y la obligación de que el personal sea promovido anualmente o cada dos años, así como también la normativa de que si la persona no ha merecido la promoción en uno de esos periodos, se le advierte que debe mejorar su calificación, pues en el caso contrario, se le despedirá.

4.2.5 Ascensos

Por ascenso de personal, se entiende pasar a una persona de un cargo de determinada categoría a otra superior en calificación, el cual puede o no comportar el ejercicio de autoridad formal y los diferentes requisitos técnicos o de experiencias superiores, como un reconocimiento al buen desempeño que ha tenido quien ha ocupado ese cargo , o por una mayor capacitación.

Todo ascenso conlleva un incremento en la remuneración, dentro del plan previamente establecido para tales efectos.

4.2.6 La evaluación del desempeño

Es una de las tareas más difíciles en la Administración de los Recursos Humanos, si se pretende realizarla con objetividad y con responsabilidad, de parte de quienes llevan a cabo las calificaciones periódicas, usualmente, en forma anual.

Es una tarea correspondiente a los jefes inmediatos, pues son ellos quienes conocen o deben conocer mejor, el desempeño de su personal subordinado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de las actividades realizadas por el personal, constituye una especie de inspección y de calificación periódica de la calidad en el accionar.

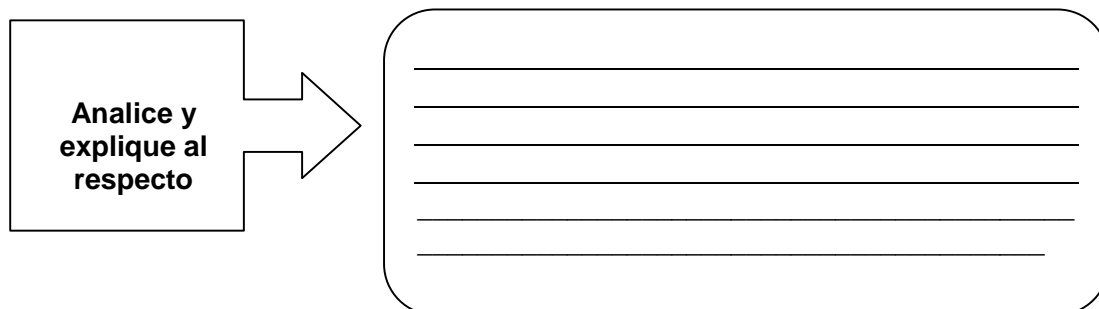
Se aplica a los siguientes aspectos:

- 1) Conocer la vinculación operativa que tiene la persona evaluada con el desempeño previsto en la descripción, el análisis y la clasificación del respectivo puesto.
- 2) Facilitar el conocimiento de las necesidades de capacitación del personal.
- 3) Basar las promociones en la idoneidad del desempeño del puesto.
- 4) Otorgar los incentivos de remuneraciones, acordes con el buen desempeño.
- 5) Mejorar las relaciones humanas entre los superiores jerárquicos y los subordinados, si es que los primeros son justos en las evaluaciones de estos.
- 6) Facilitar el auto perfeccionamiento del personal.
- 7) Suministrar la información básica para investigar los recursos humanos.
- 8) Permitir la estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos.
- 9) Estimular la mayor productividad y la eficiencia del personal.
- 10) Dar a conocer los patrones de desempeño de la empresa cooperativa.
- 11) Proveer la información a la persona evaluada para que corrija su desempeño, o para que lo fortalezca si es positivo, pues entonces, esto significa un estímulo.
- 12) Basar otras decisiones de personal, para sus transferencias, promociones, ascensos, etc.

EJERCICIOS

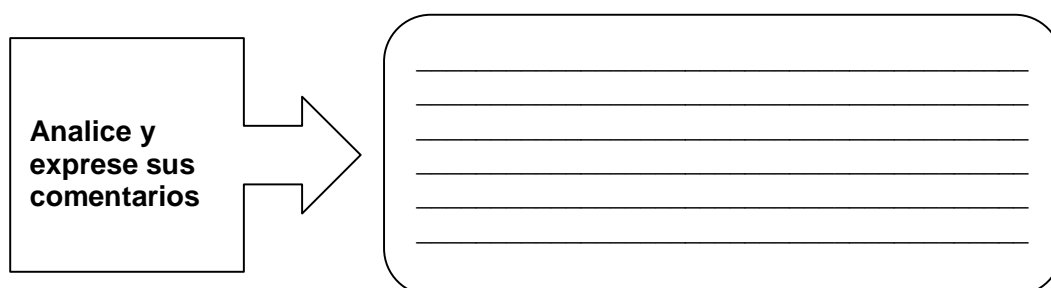
1. ¿Conoce usted cómo se realiza el reclutamiento en la empresa cooperativa donde trabaja? ¿Se realiza técnicamente y dentro de un espíritu de buscar a los mejores?

Analice y explique al respecto



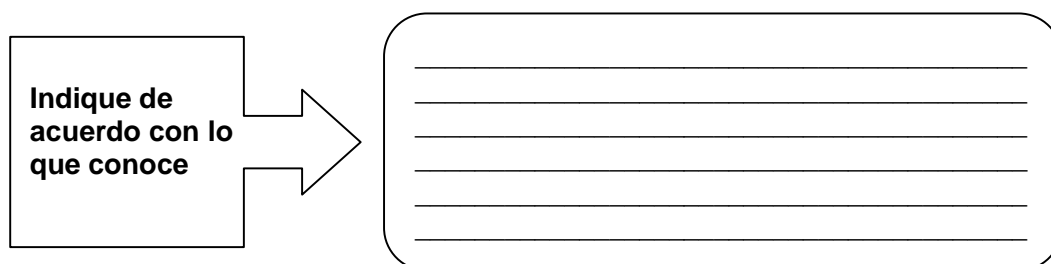
2. Se publican anuncios en los periódicos de mayor circulación, o se informa en boletines distribuidos en los sitios más concurridos por el público (las escuelas, los colegios, los cines, las iglesias, los mercados) con el propósito de que los posibles interesados se informen de las posibilidades existentes, para ofrecer sus servicios a la empresa cooperativa, si satisfacen los requisitos indicados en el mismo aviso con el objetivo de llenar el cargo vacante?

Analice y exprese sus comentarios



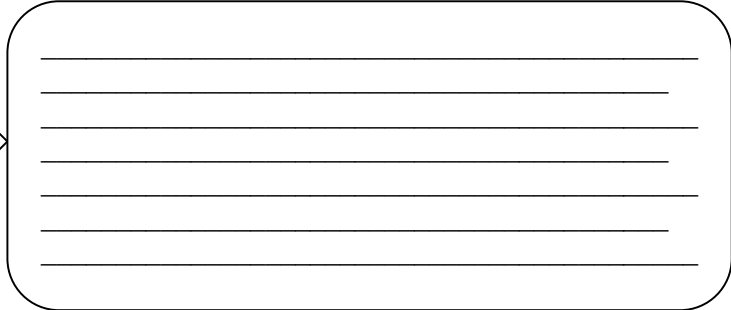
3. ¿Cuáles otros medios conoce usted que se utilizan para esa importante primera fase de la administración de los recursos humanos, en la empresa cooperativa?

Indique de acuerdo con lo que conoce



4- ¿Se realiza en su empresa cooperativa la selección de personal, con las técnicas descritas?

Analice e indique de acuerdo con lo que usted conoce



5- ¿Cuándo existen varios candidatos que aspiran a ocupar un mismo cargo, cómo se decide cuál es el mejor para el puesto, y cuál es el que podría tener más potencialidad para hacer carrera dentro de la empresa cooperativa; y así contribuir con sus actividades?

Comente



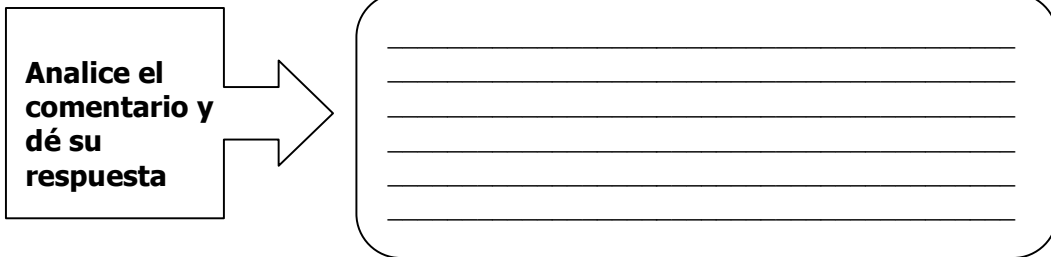
6- ¿Se tiene dentro de la empresa cooperativa, algún sistema de promoción con base en el mérito, o las promociones solo se realizan por la antigüedad de la relación laboral, aunque la persona no haya tenido un buen desempeño?

¿Cómo se realiza en su cooperativa?



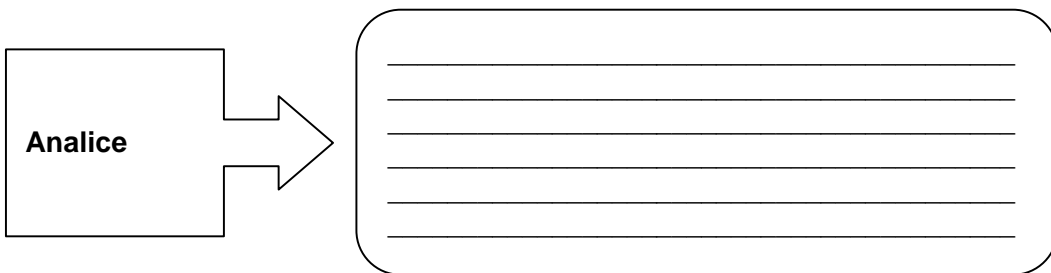
7- ¿Qué sucede cuando una persona no se ha hecho acreedora durante un año a una promoción, debido a un deficiente desempeño? ¿Se le recuerda que de repetirse la misma situación será despedida, por ser una norma en la empresa cooperativa de que quien no califica durante dos años consecutivos, no se considera como un buen trabajador?

Analice el comentario y dé su respuesta



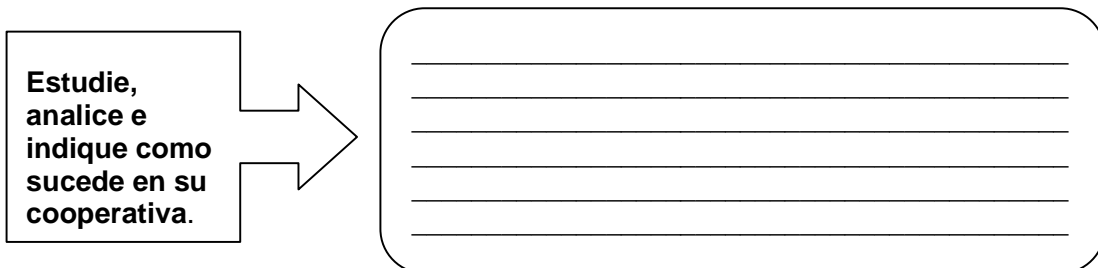
8- ¿Se realizan los ascensos en la empresa cooperativa atendiendo exclusivamente, a los criterios objetivos?

Analice



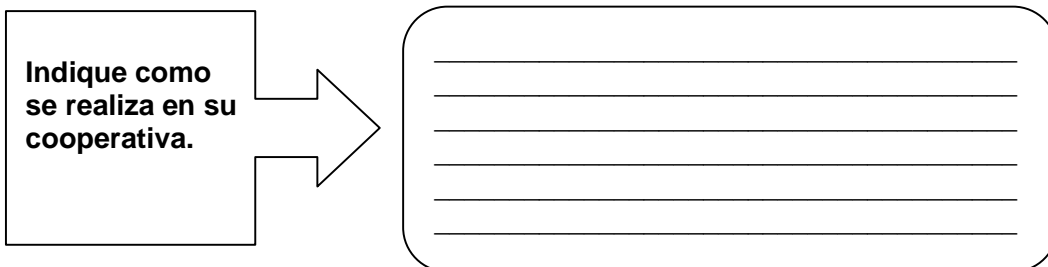
9- ¿Los miembros del Consejo de Administración y los jefes de Departamento, piensan que los ascensos deben ser hechos solamente entre las personas de mayor antigüedad, a pesar de que no tengan el conocimiento necesario, actualizado, ni la experiencia para el puesto al cual será ascendida?

Estudie, analice e indique como sucede en su cooperativa.



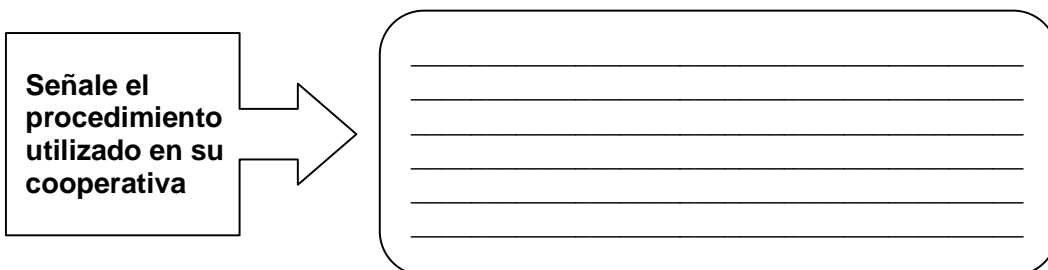
10- La evaluación del desempeño representa una de las tareas más difíciles, pero también de las más importantes para toda organización, ¿cuáles métodos o técnicas se utilizan en la empresa cooperativa, donde usted trabaja para llevar a cabo esa labor actualmente?

Indique como se realiza en su cooperativa.



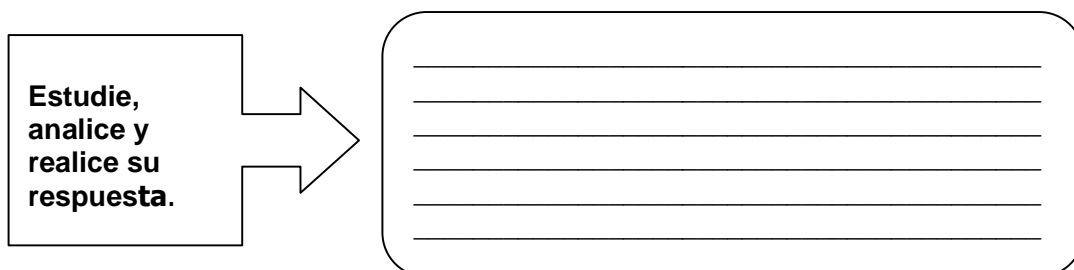
11- En caso de no aplicarse en su empresa cooperativa los métodos y técnicas de evaluación del desempeño, cómo se conoce quién es un buen trabajador y quién no lo es, para tomar las medidas correctivas?

Señale el procedimiento utilizado en su cooperativa



12- ¿Utilizan en su empresa cooperativa la evaluación del desempeño, de manera que la revisen cada vez que un trabajador internamente, solicita un traslado, una reasignación o un aumento de salario?

Estudie, analice y realice su respuesta.



4.3 Los instrumentos de la Carrera Administrativa

4.3.1 El manual de puestos:

Como parte importante de una moderna dirección de Recursos Humanos, los cargos se describen y especifican en un documento, conocido como Manual de Clasificación de Cargos o Puestos.

Dentro de un sistema de méritos y de carrera, la descripción de cargos, indica de manera impersonal y objetiva el contenido del cargo (las tareas, las responsabilidades, los requisitos) en tanto que las especificaciones establecen los requisitos profesionales, técnicas y la experiencia humana, ideales o deseables, para el respectivo cargo.

La descripción de los cargos ofrece de manera escrita, los deberes y otras condiciones relacionadas con el puesto y proporciona la información sobre lo que se hace, cómo y por qué se hace, en relación con los siguientes conceptos básicos:

La tarea: Las tareas constituyen las diferentes actividades que el ocupante de un cargo desempeña, usualmente, de naturaleza repetitiva y remunerada, de acuerdo con las horas trabajadas.

La atribución: Las atribuciones representan las actividades que el ocupante del cargo desempeña, pero que en relación con las tareas, son diferentes, heterogéneas, y menos repetitivas; son remuneradas de acuerdo con una jornada mensual.

La función: Es un conjunto de tareas o de atribuciones ejercidas de manera regular por quien ocupa el cargo, permanente o temporalmente. La función implica que hay una serie de deberes, que se repiten como parte del desempeño.

El puesto o el cargo: Es la posición que se desempeña en la organización, para el cumplimiento de esas tareas o atribuciones. Cada cargo tiene su propia designación de deberes, de condiciones y algunas veces, de autoridad (si hay sobre quién ejercerla) y tiene además, sus propias responsabilidades individuales e indelegables.

Por todo lo anteriormente comentado, los aspirantes a ocupar los puestos sacados a concurso, o los llenados de manera diferente, deben tener características compatibles con las especificaciones del respectivo cargo a ocupar, para poder desempeñar a satisfacción el contenido del cargo indicado en la descripción. La descripción y especificación de los cargos sirven como importante instrumento para el reclutamiento y la selección de personal, pues ofrecen la información necesaria, para esas fases del proceso de dirección de personal. Adicionalmente, informa sobre los puestos superiores, proceso en el cual puede llevar a cabo una carrera administrativa.

Para describir un cargo y especificar los requisitos, es necesario un análisis de los cargos. El **análisis de cargos** constituye un proceso de investigación de las diferentes actividades del trabajo, y de las demandas sobre quienes lo realizan, indistintamente, de su nivel o ámbito. Se puede afirmar que el análisis de los cargos estudia y determina los requisitos de calificación, señala claramente, el tipo de labor realizada en cada puesto, su dificultad, la independencia de trabajo, la supervisión que reciben y ejercen y ante quien responde la calidad del trabajo.

El Manual de Clasificación de Cargos consiste en un laborioso trabajo, que ordena y concilia la nomenclatura actual de los cargos, el cual responde a la realidad administrativa institucional. La experiencia demuestra que esos manuales deben actualizarse periódicamente, pues el dinamismo de las empresas cooperativas, requiere introducir cambios significativos, por la habilidad y la destreza de las personas que las desempeñan.

4.3.2 La valoración de puestos y las remuneraciones

El análisis de cargos permite valorar las exigencias y requisitos de cada cargo y así, establecer una remuneración proporcional y justa. La valoración de los cargos consiste en atribuirle a cada uno, una ponderación determinada (categoría o peso) conforme a los criterios y a los factores preestablecidos, algunos de ellos basados en todas las actividades descritas, analizadas, clasificadas y comparadas con otros cargos de mayor o menor valor relativo. Esto tiene el propósito de jerarquizarlos, en determinados esquemas de remuneración.

La valoración considera varios factores como:

1. La naturaleza del trabajo y el nivel de dificultad o complejidad de su desempeño.
2. Las aptitudes requeridas para ejecutarlo.
3. Las responsabilidades y las relaciones formales.
4. El esfuerzo que demanda el trabajo.
5. Las condiciones laborales en lo referente a los riesgos, las molestias, las fallas y las consecuencias de error o daños.
6. Las variaciones en los índices de precios al por menor (costo de vida)

Esta valoración no es estática debe ser dinámica. Debe revisarse cuando así lo indican las condiciones cambiantes del mercado laboral, o las valoraciones en los índices de los precios al por menor (costo de vida). Es usual que para actualizar los sueldos y salarios (remuneraciones) se realice una encuesta del mercado de trabajo, con la utilización de diversas técnicas y fuentes de información, entre ellos, los datos proporcionados por los Ministerios de Economía, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo y el Ministerio de Trabajo. También, se suele

realizar una investigación en los cargos de igual complejidad en otras cooperativas, empresas privadas o instituciones públicas similares, para efectos de establecer una comparación entre el nivel salarial de la cooperativa y el existente en el mercado laboral. Todo ello lleva como fin, determinar cuáles son las condiciones del mercado laboral, para conocer las remuneraciones que tienen vigencia, para su personal en las diferentes clases y cargos.

4.3.3 El programa de capacitación

La capacitación consiste en un proceso educativo a corto plazo , aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual, las personas aprenden los conocimientos, las actitudes y las habilidades, en función de objetivos definidos.

La capacitación es un medio para desarrollar la fuerza laboral, lograr un desempeño adecuado en el cargo y obtener una nivelación intelectual, lograda a través de la educación. Las personas presentan una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar las aptitudes y los comportamientos.

Los objetivos de la Capacitación, son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también, en otras funciones, en las que se puede considerar a la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima mas satisfactorio entre los trabajadores, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. **La transmisión de la información.** El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir información entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también, la transmisión de los nuevos conocimientos.
2. **El desarrollo de las nuevas habilidades.** Sobre todo, aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente, con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es una capacitación orientada de manera directa, a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. El desarrollo o la modificación de actitudes. En general, se refiere al cambio de actitudes negativas, por actitudes más favorables entre los trabajadores, el aumento de la motivación, el desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También, puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, relacionados con los usuarios o con las técnicas de ventas.

4. El desarrollo de conceptos. La capacitación puede estar dirigida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de las ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de los conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes quienes puedan pensar en términos globales y amplios.

5. El desarrollo organizacional: Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total, y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante las intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Las áreas de desarrollo organizacional son:

- ✓ El desarrollo individual
- ✓ El desarrollo del grupo
- ✓ El desarrollo de la organización
- ✓ El desarrollo comunitario y social

Para lograr el desarrollo individual, del grupo y de la organización como un todo, existen las técnicas de capacitación formal e informal, de capacitación en el cargo, de capacitación complementaria y de actualización de conocimientos y experiencias.

Para definir cuáles son las necesidades de desarrollo organizacional y cuáles las técnicas más aplicables, se realiza previamente, un análisis de la organización con el propósito de enfatizar el programa de capacitación.

La última área referida a lo comunitario y social, es parte de las responsabilidades directas e inmediatas de una empresa cooperativa, la cual coadyuva con otras empresas privadas y estatales.

4.3.4 El reglamento de trabajo

Existe gran variedad de reglamentos de trabajo, los cuales pueden contener :

Los procedimientos generales: incluye todo lo relativo al horario, la puntualidad, las formas de proceder en casos de enfermedad, las incapacidades, la educación, el riesgo físico, las actividades lucrativas, las vacaciones, las jubilaciones y las pensiones.

También comprende otras actividades como el transporte, el restaurante, el vestuario.

La seguridad: Incluye todo lo relativo a la salud y a los riesgos del Trabajo. La Seguridad Social, esta íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia, acerca de la responsabilidad social que tiene toda organización, pública o privada, para con aquellos que le sirven.

Los incentivos: Tanto los trabajadores, como quienes ejercen cargos, tienen derechos y obligaciones similares y sus relaciones se regulan por las leyes y los reglamentos.

Entre los incentivos se encuentran las promociones y los ascensos, los incrementos en las remuneraciones, como premio por el buen desempeño, a las iniciativas que se propongan y sean aceptadas como válidas, por la organización y puestas en práctica.

El otorgamiento de mayor número de días de vacaciones a quienes siempre han llegado puntualmente, y nunca han tenido ausencias injustificadas durante el año anterior.

También están los reconocimientos públicos, escritos o verbales, como la motivación por la calidad de las labores desempeñadas, por la puntualidad y la carencia de ausencias de trabajo, etc.

Se recomienda que toda motivación e incentivo sea conocido también, por el resto del personal, para servir de estímulo e imitación.

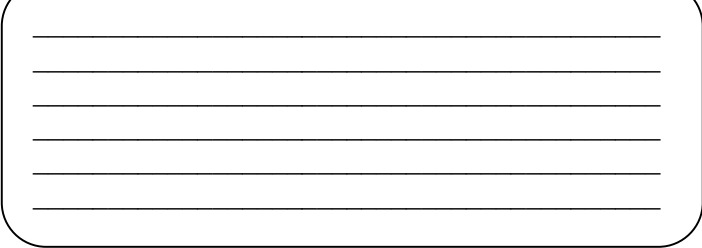
Las sanciones: El régimen de personal debe contemplar y aplicar si es necesario, las sanciones a los trabajadores que sean merecedores de aplicárseles por su deficiente desempeño, la falta de puntualidad, ausentismo injustificado, los problemas disciplinarios, etc.

Las sanciones deben ser proporcionales a la infracción cometida, y graduarse de manera que se comiencen a aplicar amonestaciones verbales y luego las escritas, cada una de las cuales debe tener sanciones que se incrementen, conforme las faltas de conducta o de calidad en el desempeño, sean mas graves. La peor sanción de todas es el despido sin derechos laborales, por ser realizado por justa causa. Las sanciones siempre deben comunicarse en privado.

EJERCICIOS

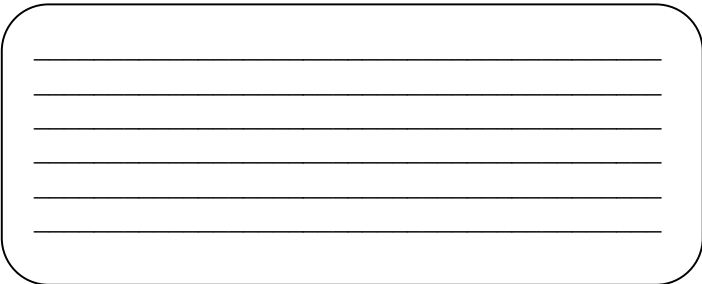
1. ¿Tiene la cooperativa un manual actualizado de descripción, análisis y clasificación de cargos? ¿De ser así, hace cuántos años se elaboró?

Realice una respuesta lo más real posible.



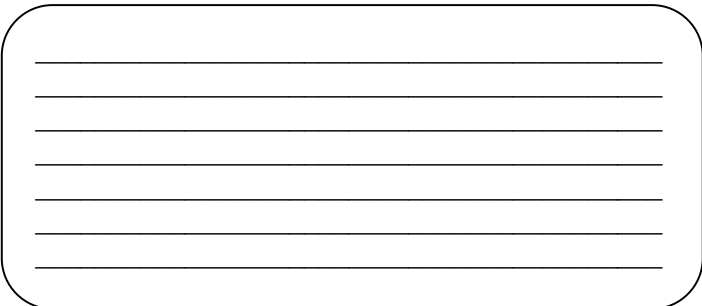
2. ¿Si no tiene la cooperativa dicho manual actualizado, cómo se establecen las normas para el reclutamiento, la selección, las promociones, los ascensos, la fijación de salarios y la evaluación del desempeño?

Analice y realice una respuesta sobre el procedimiento que realiza en su cooperativa.



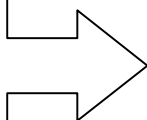
3. ¿Cuáles normas y sistemas salariales se emplean en la empresa cooperativa, para fijar periódicamente los salarios?

Realice un comentario pormenorizado, sobre un tema tan importante



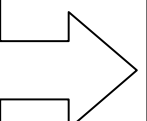
4. ¿Constituye un serio problema para el personal no conocer con precisión, las normas mediante las cuales se fijan sus salarios?

Analice y responda de acuerdo con lo que conoce y sucede en su cooperativa



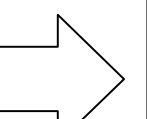
5. ¿Existe objetividad o subjetividad en la fijación de los salarios, por parte del Consejo de Administración o de la Gerencia?

Estudie, analice y emita un criterio a esta pregunta



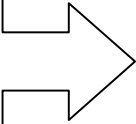
6. ¿Cuál tipo de programa de desarrollo del personal tiene la empresa cooperativa para su personal operativo, para el personal de supervisión, para el personal de dirección intermedia, para el personal de la Dirección Superior y para formar a futuros miembros de su Consejo de Administración?

Analice e indique el procedimiento que se tiene establecido en su cooperativa



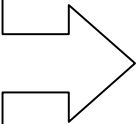
7. ¿La empresa cooperativa cuenta con facilidades internas para la capacitación, por ejemplo, dedica parte de su presupuesto al desarrollo de sus recursos humanos? ¿De ser así, sírvase indicar cuáles son los resultados prácticos que ha obtenido la empresa cooperativa?

Realice una respuesta objetiva y detallada sobre este importante tema



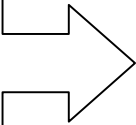
8. ¿Existe una diferencia entre lo que es la capacitación en servicio y la formación complementaria para ocupar las posiciones de dirección? (**Capacitar**: habilitar a las personas para **hacer**. **Formar**; habilitar a las personas para **ser**)

¿Cuál información posee sobre este tema e indique su respuesta?



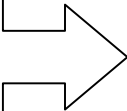
9. ¿Posee la empresa cooperativa algún plan de capacitación formal para su personal; se piensa en profesionalizar sus servicios, para el mediano y largo plazo?

¿Qué tipo de información conoce para responder?



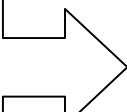
10. ¿Tiene la empresa cooperativa acuerdos con centros de educación técnica o de educación superior, para la capacitación? ¿En caso afirmativo, indique en qué consisten?

Responda en forma detallada



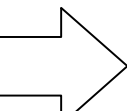
11. ¿ Con cuál tipo de programas de seguridad social cuenta la empresa cooperativa para su personal, adicionales a los obligatorios por ley?

Realice una lista de los beneficios



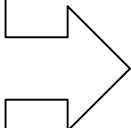
12 ¿En que consisten los programas de diversión, recreación y esparcimiento para el personal?

Indique todos los programas dispuestos por su cooperativa



13. ¿Tiene la empresa cooperativa claramente establecido un sistema de incentivos y de sanciones, como complemento a lo previsto por las leyes?
¿Lo tiene incorporado en su Reglamento Interno de Trabajo?

**Responda en
forma
pormenorizada**



14. ¿Ha sido necesario aplicar frecuentemente sanciones al personal y en tal caso, se han estudiado con detalle y objetividad sus causas?

**Informe lo
conocido por
usted al
respecto**

