

PE-ECI-45
M536
C.2

B. Upana I- 2,432 -2008 C.2

**Proceso de inducción del recurso humano de la
Cooperativa “Fondos de América”, R. L. y su
Impacto en la ubicación al puesto
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Pedro Feliciano Menchú Vásquez

Msc. Silvia del Carmen Ricinos Cifuentes, Asesora
Msc. Sandra Concepción de León López, Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2008



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Mayra Jeannette Cobar Arriola
Examinadora

Licda. Mayra Leonor González Castro
Examinadora

Licda. Nancy Gabriela Lam de León
Examinadora.

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Asesor o Tutor

Msc. Sandra Concepción de León López
Revisora



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Teléfax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
ciencias_economicas@pana.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0018-2008-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE MAYO DE 2008

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia Recinos tutora, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “PROCESO DE INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA COOPERATIVA FONDOS DE AMÉRICA, R.L. Y SU IMPACTO EN LA UBICACIÓN AL PUESTO”. Presentada por el estudiante Pedro Feliciano Menchú Vásquez y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0028-2007 Quetgo. de fecha 01 de Diciembre del 2007; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Córdova

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 27 de octubre de 2007.

Licenciado César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Economicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora del estudiante PEDRO FELICIANO MENCHÚ VÁSQUEZ, carné número 0703483, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "PROCESO DE INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA COOPERATIVA FONDOS DE AMÉRICA, R. L. Y SU IMPACTO EN LA UBICACIÓN AL PUESTO" ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

Msc. Silvia del Carmen Recinos C Fuentes
Colegiado 7675

LICENCIADA
Silvia del Carmen Recinos C Fuentes
C.C. No. 7675

Quetzaltenango, 08 de Noviembre de 2007.

Licenciado:
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como Revisora del estudiante: PEDRO FELICIANO MENCHU VASQUEZ, carné número 0703483, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "PROCESO DE INDUCCION DEL RECURSO HUMANO DE LA COOPERATIVA "FONDOS DE AMERICA", R. L. Y SU IMPACTO EN LA UBICACIÓN AL PUESTO. , ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Sandra Concepción de León López
Colegiado 7, 361



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0028-2007 QUETGO.

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **PEDRO FELICIANO MENCHÚ VÁSQUEZ**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: **Lic. Mayra Jeannette Cóbar Arriola**

Área de Mercadotecnia: **Licda. Mayra Leonor González Castro**

Área de Finanzas: **Licda. Nancy Gabriela Lam de León**

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 95**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“Proceso de Inducción del Recurso Humano de la Cooperativa Fondos de América R.L. Y su Impacto en la Ubicación del Puesto.”** **habiendo obtenido la nota global de: 72**.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día **01** Del mes de: **Diciembre**

del año: **2007** Iniciándose a las: **11:30**

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (95) = 47.5

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (72) = 36

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

Menchú Vásquez, Pedro Feliciano

Ha sumado la nota final de: 83 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 83 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: **01** Del mes de: **Diciembre**

Del año: **2007**


Area de Administración


Area de Mercadotecnia


Area de Finanzas

Decano Facultad de Ciencias Económicas




Vicerrectoría Académica



DR. OSCAR ANTONIO COSTOCHO COBARR
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS




Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

CONTENIDO

Resumen

Introducción

Capítulo I.		1
1Diseño de la investigación		1
1.1	Planteamiento del problema	1
1.2	Justificación	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo general.	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	Alcances y límites	4
1.4.1	Temporal	4
1.4.2	Espacial	4
1.4.3	Teórica	4
1.4.4	Aporte	4
1.5	Metodología	5
1.5.1	Sujetos	5
1.5.2	Instrumentos	5
1.5.3	Metodología estadística	5
1.5.4	Procedimiento	6
1.6	Marco Teórico	6
1.6.1	Antecedentes	6
1.6.2	Marco Teórico Contextual	11
1.6.3	Antecedentes de la Cooperativa	11
1.6.4	Estructura legal y administrativa	12
1.6.5	Filosofía de la Cooperativa	13
1.6.6	Valores	13
1.6.7	Objetivos	14

		1.6.7.1 General	14
		1.6.7.2 Específicos	15
		1.6.8 Misión	16
		1.6.9 Visión	17
	1.7	Marco Teórico Conceptual	19
		1.7.1 Inducción	19
		1.7.2 Recurso humano	19
		1.7.3 Ubicación al puesto	19
		1.7.3.1 Perfil del puesto	19
2	Capítulo II		21
	2.1	Definiciones	21
		2.1.1 El personal nuevo	21
		2.1.2 Inducción al personal	23
		2.1.2.1 Importancia	24
		2.1.2.2 Objetivos	25
		2.1.2.3 Información sobre la empresa/organismo	25
		2.1.2.4 Orígenes	38
		2.1.2.5 Estilos de administración de recurso humano	39
		2.1.2.6 Actividades de administración de recurso humano	44
3	Capítulo III		46
	3.1	Recurso humano	46
	3.2	Función de empleo	46
	3.3	Reclutamiento	46
	3.4	Selección	46
	3.5	Inducción del colaborador	47
	3.6	Integración	49
	3.7	Vencimiento de contrato de trabajo	49

4.3.1.10	Áreas de acción y competidores de la cooperativa	80
4.3.1.11	Normas internas, reglamento de derechos y obligaciones del patrono y trabajadores	83
4.3.1.12	Estadísticas de la membresía actual	88
4.3.1.13	Situación Económica actual, estados financieros	90
4.3.2	Inducción al puesto de trabajo	93
4.3.2.1	Departamento o división de trabajo	93
4.3.2.2	Asignación de equipos y mobiliarios, recursos	93
4.3.2.3	Modelo de perfil de puesto y perfil de la persona	94
4.3.2.4	Cronograma de inducción, socialización del nuevo trabajador	101
4.3.2.5	Costo económico que representa para la cooperativa la inducción	102
4.4	Recomendaciones	103
4.5	Valor agregado: Programa permanente de capacitación	105
4.6	Valor agregado: El Departamento de Recurso Humano.	107
	Referencias Bibliográficas	113
	Anexo 1: Instrumentos utilizado	115
	Anexo 2: Instrumentos utilizados	117
	Anexo 3: Glosario	119
	Anexo 4: Evaluación Integral	121
	Anexo 5: FODA	128

3.8	Proceso de inducción y su impacto en la ubicación al puesto	49
3.8.1	Diagnóstico de la Cooperativa “Fondos 52 de América”	
3.8.2	Recurso humano	52
3.8.3	Análisis del FODA aplicada a la Cooperativa	52
3.8.4	Comentarios	53
3.8.5	Conclusiones	55
Capítulo IV.		57
4	Propuesta: “Manual de inducción al recurso humano”	57
4.1	Justificación	57
4.2	Objetivos	58
4.2.1	Objetivo general	58
4.2.2	Objetivos específicos	58
4.3	Lineamientos de implementación	59
4.3.1	Inducción a la Cooperativa.	59
4.3.1.1	Definiciones	60
4.3.1.2	Valores y principios del cooperativismo	60
4.3.1.3	Historia de la cooperativa “Fondos de América”	62
4.3.1.4	Estructura legal y administrativa	64
4.3.1.5	Misión y visión	65
4.3.1.6	Filosofía de la Cooperativa	67
4.3.1.7	Valores institucionales de la cooperativa	71
4.3.1.8	Plan Operativo Anual POA	72
4.3.1.9	Tipos de servicios que desarrolla la cooperativa	78

Resumen.

Estudiar el proceso de inducción del recurso humano de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “FONDOS DE AMERICA” Responsabilidad Limitada, y su impacto en la ubicación al puesto; como objeto del presente estudio, el cual surge por la necesidad de buscar información relacionada a los alcances de conocimientos del colaborador en relación a los objetivos generales de la cooperativa, asimismo detectar el nivel de impacto ya sea positivo o negativo en función de la información que fluye entre la institución y su personal.

El presente informe producto de la investigación ejecutada, se deriva de un diagnóstico administrativo realizado en la Cooperativa “Fondos de América” R. L., con sede en la aldea Argueta del municipio y departamento de Sololá, utilizando la herramienta administrativa del FODA. Identificando “*fortalezas*” que trascienden e influyen en el desarrollo que ha alcanzado la cooperativa hasta la fecha, una de ellas es el “*recurso humano*” gracias a la iniciativa de un grupo de fundadores, directivos y principalmente de un equipo eficaz de colaboradores entregados con todo fervor para cumplir con el deber de sus funciones.

Sin embargo, relacionado al recurso humano hay mucho por hacer, porque al mismo tiempo puede ser una de las debilidades, que también influye en los problemas mas importantes de la cooperativa, como: conflictos laborales, desacuerdos, deficiencias en la atención al cliente, corrupción, degradación, rotación de personal, desmotivación, fuga de talentos, etc. al final la víctima es la misma institución, porque sus intenciones de alcanzar los objetivos sociales y económicos tendrán una plataforma dificultosa. Por ello, la propuesta que se incluye en este informe de la PED, es un “*Manual de*

inducción”, con elementos priorizados para el conocimiento del nuevo colaborador, también un *programa permanente de capacitaciones*, mas un modelo estructurado de un “*Perfil de puesto*”; los cuales forman un excelente paquete de información, para desarrollar el “*proceso de inducción*” al recurso humano.

Introducción.

La eficiencia y el éxito esperados del recurso humano, se logra solamente, si existe una fluidez de información, elemento medular de la “*etapa de inducción*”, cuyo objeto es inducir al nuevo colaborador hacia dos grandes enfoques: *a la Cooperativa como empresa y al puesto de trabajo*. Proporcionarle al colaborador una efectiva información general sobre las funciones institucionales de la cooperativa: los fines, metas, objetivos sociales, misión, visión, valores institucionales; asimismo orientarlo sobre sus funciones según el perfil del puesto, es un proceso fundamental y básico.

Es deber de la organización informar, capacitar y orientar a las personas involucradas dentro de un equipo de colaboradores principalmente los de nuevo ingreso. La orientación debe perseguir estimular al nuevo colaborador para que pueda incorporarse sin obstáculos al equipo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores, la incorporación hacia un mundo diferente de conocimientos y experiencias no es fácil al principio, a pesar de un programa de capacitaciones preexistente siempre le costará al nuevo colaborador acoplarse a un puesto de trabajo, por ello es imprescindible promover una amplia información de la cooperativa hacia el recurso humano y conseguir la coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Los hallazgos encontrados en la investigación, basados en procedimientos científicos: documentales y la información de campo fueron vitales para identificar un conjunto de fortalezas y debilidades de la cooperativa, y la mas relevante fue el “*proceso de inducción al recurso humano*” como una de las debilidades importantes, el cual se practica en la cooperativa pero no en la forma mas apropiada, en consecuencia el personal administrativo y operativo que actualmente realiza funciones en los diversos puestos de trabajo, pues carece de información importante de la cooperativa

y su entorno. Y para superar lo anterior, en el presente informe, posterior al análisis, discusión y conclusiones; como aporte se incluye un “Manual de inducción al recurso humano”, equivalente a una propuesta la cual está conformado dos enfoques importantes: La inducción hacia la empresa y hacia el puesto.

El informe de la Práctica Empresarial Dirigida PED, está conformado por los siguientes componentes: Definición y localización de la Cooperativa “Fondos de América”, el marco teórico conceptual, el planteamiento del problema, el análisis de resultados y diagnóstico de la Cooperativa, presentación de resultados, exposición y discusión de resultados, las conclusiones, las recomendaciones y *un manual de inducción al recurso humano*, como “propuesta”. Finalmente como valores agregados se incluyen: un programa de capacitación permanente mas un modelo de un Departamento de Recurso Humano.

Capítulo I.

Diseño de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema

La eficiencia y la eficacia, factores determinantes que cada día buscan los empresarios de sus colaboradores y cualidades se logran solamente cuando existe un proceso técnico y científico en el desarrollo de la etapa de inducción dirigida, tanto al nuevo personal que ingresa en la empresa, como el mantenimiento de capacitaciones al personal existente en la misma, por los nuevos cambios que se imperan, debido a la tecnología, el mercado, la competencia y la política.

Cuando no existe una apropiada inducción al personal, y si faltare un plan de capacitación al personal, y los factores exógenos presionan a las empresas a diversos cambios fuertes en la administración, la producción, la atención al cliente y sobre todo las mejoras y cadenas de valores que se deben agregar en los bienes y servicios, para satisfacer mejor al cliente. Entonces la empresa entra en un colapso económico, reducen las ventas, bajan los ingresos, los clientes prefieren consumir en otro centro de servicio donde haya innovación, creatividad, más valores agregados a los productos. Consecuentemente una empresa que no tiene preparado totalmente a sus colaboradores, empieza a decaer, y la tendencia es indeseable.

En el caso de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Fondos de América” Responsabilidad Limitada, la falta de una inducción completa a su personal un problema relevante, según resultados al aplicar el FODA, y ese es el punto preciso como objeto de estudio: el medir el grado de inducción del nuevo colaborador al puesto., a través de opiniones

encuestadas. ¿LA FALTA DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA COOPERATIVA “FONDOS DE AMERICA” IMPACTA EN LA UBICACIÓN AL PUESTO?

1.2 Justificación:

“*Vender la idea*” es una frase clave moderna que muchos gerentes quisieran hacer con su personal. Pero ¿cuál es el objetivo con vender la idea? Y ¿cual sería esa idea o ideas? Algunos colaboradores suelen decir una frase como: “Uno nunca sabe para quien trabaja”.

Si el patrono logra vender la idea a su colaborador y el colaborador asimila la idea, entonces sabe para quién está trabajando; esa es la respuesta. Si el patrono logra que el recurso humano, se involucre y se profundice en el puesto de trabajo en la empresa; de esta manera el mismo colaborador identificará para quien trabaja y será parte de la institución, con el sentido de pertenencia, con clara convicción en que está participando, y cuales sería las oportunidades que se esperan en el futuro, tanto para la institución como para el mismo colaborador.

Si la cooperativa logra vender la idea al colaborador, entonces él podrá vender la idea a los clientes, porque conoce para que está contratado, sus funciones están claras, la misión, la visión, los objetivos, valores, filosofía y metas institucionales; los resultados serían eficientes porque el colaborador no solo estaría ocupando algún puesto del trabajo, sino como efecto la

Cooperativa cumple eficientemente con la función social para la cual fue constituida.

Se consideró necesario realizar un estudio acerca del proceso de inducción al recurso humano, y visualizar el impacto en la ubicación al puesto, del colaborador en la cooperativa “Fondos de América”. Actualmente, la institución ha tratado de ejercer un pequeño programa de capacitación inicial, el cual viene siendo parecido a una pequeña inducción pero tiene una característica superficial, o puede considerarse como una práctica arbitraria.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

1. Determinar la existencia de un proceso de inducción del recurso humano.
2. Determinar el impacto del proceso de inducción en la ubicación al puesto.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Evaluar el conocimiento del colaborador de la información general de la cooperativa y sus funciones en el puesto.
- Explicar la repercusión en el desempeño, cuando no existe un apropiado proceso de inducción

1.4 Alcances y límites.

1.4.1 Temporal.

El proyecto de estudio, fue realizado durante los meses de junio a septiembre del año 2007.

1.4.2 Espacial.

El estudio se realizó en la sede la Cooperativa Integral de ahorro y crédito “FONDOS DE AMERICA, Responsabilidad Limitada. Ubicada en la aldea Argueta, del municipio y departamento de Sololá. Guatemala, C. A.

1.4.3 Teórica.

Administración de Recursos Humanos y Proceso de Inducción.

1.4.4 Aporte.

El aporte principal del presente trabajo de investigación es proporcionar un instrumento de planificación de procesos de inducción, a la empresa objeto de estudio, asimismo para los siguientes:

- La Universidad, le servirá de guía y consulta para elaborar y formar proyectos de práctica empresarial dirigida.
- Los profesionales de Administración de Empresas, les ayudará para plantificar y asesorar procesos de capacitación e inducción de recurso humano.
- A los estudiantes y público en general, les ayudará para a tener conocimiento a acerca de la preparación del recurso humano.

1.5 Metodología:

1.5.1 Sujetos.

Para obtener la información necesaria se encuestaron a 30 personas que actualmente están desempeñando cargos en la Cooperativa: 25 empleados subalternos y 5 jefes: entre Presidentes y Gerente.

1.5.2 Instrumentos

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación, fue necesario usar un instrumento que sirvió para recabar la información necesaria la cual permitió conseguir respuestas directas, relacionadas al conocimiento del empleado de la cooperativa y el grado de desarrollo de la etapa de inducción, asimismo el criterio de cada uno, factor que serviría para mejorar el desempeño en cada puesto de trabajo. Dicha recopilación sirvió para la debida revisión y evaluación del grado de eficiencia de la aplicación del proceso de inducción y el desempeño.

La primera boleta de opinión, instrumento de 9 preguntas dirigidas a; empleados subalternos, las cuales son de tipo cerrada; la segunda boleta consta de 11 preguntas dirigida a jefes: Presidentes y Gerentes.

1.5.3 Metodología estadística:

Para obtener la información necesaria según los objetivos de la investigación, se consideró una población total de 30 colaboradores.

1.5.4 Procedimiento.

- Selección de la institución donde se realiza la práctica.
- Diagnóstico general de la institución, investigando sus antecedentes, misión, visión, valores, objetivos y estrategias.
- Elaboración del análisis FODA, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Planteamiento del problema.
- Recopilación de información a través de referencias bibliográficas.
- Recopilación de información de campo,
- Procesamiento de información, análisis, discusión, conclusiones, recomendaciones.
- Diseño de “*un manual de inducción al recurso humano*”

1.6 Marco Teórico:

1.6.1 Antecedentes

La administración de personal es una técnica universal, sobre el cual se desarrollan los diferentes procesos, pero su función esta enfocado sobre el recurso humano, este ultimo rodeado de muchas circunstancias relacionado a la capacidad del colaborar y la capacidad de la empresa en la fluidez de información de la misma, de tal manera que se obtiene un resultado eficaz en el desarrollo de los servicios, cumpliendo con los propósitos de la entidad, impulsado por los diferentes tratos: Proceso de inducción, motivaciones, incentivos, etc. Destinado para los colaboradores.

Dentro de los antecedentes de estudio del problema se pueden citar:

Barías (2005). En su tesis “Capacitación y Motivación”, realizado al personal de hoteles en una cadena internacional en Guatemala, llegó a las siguientes conclusiones.

- No todos los hoteles de una cadena internacional, de la ciudad de Guatemala programan seminarios o capacitaciones, elementos de un proceso de inducción para el personal de ventas.
- Los hoteles tienen capacitación para el personal de nuevo ingreso, con información general, y no específica para cada una de las áreas.
- La capacitación que se brinda al nuevo personal de ventas, es escasa y no se le presta tiempo ni la importancia necesaria.
- En el departamento de ventas existe poca relación interpersonal, escaso trabajo en equipo y mucha rotación.
- Hacen falta programas de motivación y paquetes de incentivos adicionales a los ya establecidos para los vendedores.

Pinales, K. (2000). En su libro de Administración de personal, confirma que “La Administración de Recurso Humano, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

Funciones del Departamento de Recurso Humano.

El departamento de Recurso Humano, es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Funciones esenciales:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y colaboradores.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto y laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a los colaboradores en función de mantener la armonía entre ellos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre los mismos.
7. Llevar control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los colaboradores, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.

10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Margaret, B. (2006). En su libro *Reinventando Recursos Humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. El papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consisten en las siguientes:

1. Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
2. Desarrollo de talento ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
3. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

4. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los colaboradores, Recurso Humano de la empresa, identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los colaboradores.
5. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Enciclopedia del Empresario (2001 – 2001). Desarrollo de Recursos humanos: El principal activo de que dispone cualquier mando de empresa, o la organización misma si a eso viene, es su personal. El Directivo tiene muchas responsabilidades pero dos de ellas ocupan un lugar destacado: Ocuparse de que las personas sean capaces de cumplir con unos objetivos, tomando todas las disposiciones necesarias para que lo hagan; y conseguir que quieran producir el rendimiento deseado.

La formación es necesaria para lo primero, la motivación para lo segundo. Como veremos, ambas deben ir de la mano.

- Impartir unos conocimientos.
- Desarrollar unas destrezas
- Cambiar unas actitudes.

1.6.2 Marco Teórico Contextual

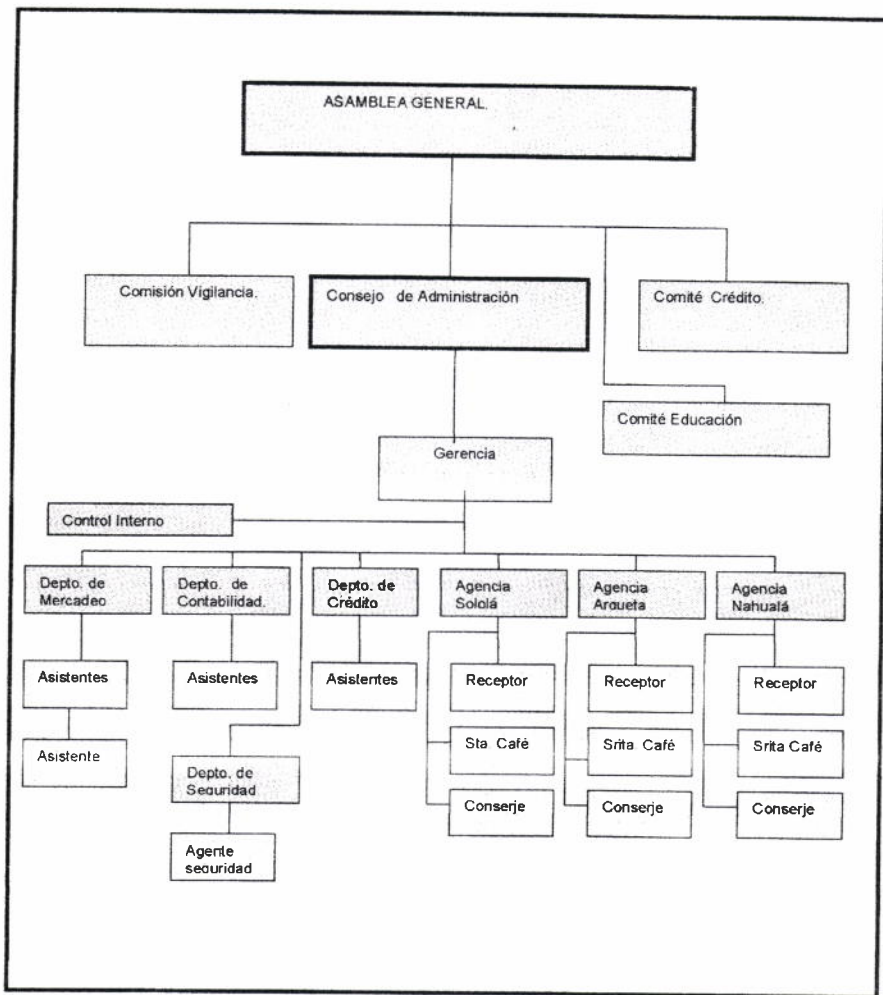
1.6.3 Antecedentes de la Cooperativa.

Fondos de América, es una cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, está identificado bajo este nombre debido a que los organizadores o fundadores, creen que tanto el departamento de Sololá como el país de Guatemala, son territorios que pertenecen al continente americano, y porque los servicios que presta se orienta al mismo nombre, su función principal está enfocada a la administración de ahorros y las micro finanzas o micro créditos.

Fondos de América, fue organizado por un grupo de personas maya hablantes de Quiché y Cakchiquel, residentes del municipio de Sololá, con una idea generada e inducida a la práctica por Pedro Feliciano Menchú Vásquez, originario de la aldea Argueta, del municipio y departamento de Sololá. Transmitida la idea a un grupo de treinta fundadores, iniciando su primera convocatoria de constitución para el día 12 de octubre del año 2003, y quedándose totalmente legalizada, autorizada y registrada su personalidad jurídica el día 12 de julio del año dos mil cinco 2005. Gracias al Acuerdo 30-2005CD, del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, basado en la Ley General de Cooperativas Decreto 82-78, aprobado por el Congreso Nacional de la republica de Guatemala.

La institución inició actividades operativas y financieras, el día 2 de noviembre del año 2005. Al principio tuvo que reclutar a tres personas para atender las primeras necesidades de la cooperativa: Organización de las políticas de servicio y trabajo, normas de control interno, estructura, proceso de trabajos y servicios. Fueron contratados: Un Gerente, una Secretaria de atención al público y un agente de seguridad.

1.6.4 Estructura Legal y operacional de la cooperativa.



1.6.5. Filosofía de la Cooperativa:

- Puramente Cooperativista, basada en la ayuda mutua, reciprocidad en los servicios de micro ahorros, micro créditos. La unión de pequeños fondos en conversión a grandes ahorros y créditos.
- Accesibilidad completa sin discriminación alguna, promoviendo la economía desde la extrema pobreza hacia una economía de desarrollo, entre sus asociados.
- Protección familiar: la creación de un fondo solidario generado por los mismos miembros de la Cooperativa, para proveer protección médica y funeraria en beneficio del asociado y su familia.
- Justicia en la intermediación financiera: los fondos aportados y ahorrados por una comunidad asociada serán invertidos en la misma, en busca del desarrollo económico poblacional local, evitando la transferencia de riqueza hacia otros sectores desarrollados.

1.6.6. Valores:

1. Honradez: Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, en la administración de los recursos, los servicios, los compromisos sociales y económicos: fines y objetivos
2. Humanista: Doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos, el asociado es un elemento humano, sensible a las necesidades y a la vida misma, para las cuales, la Cooperativa es un instrumento real de solución y protección.
3. Solidaridad: Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. En cualquier momento y lugar, la cooperativa será siempre solidaria con sus asociados asimismo con las Organizaciones sociales de bienestar común.

4. Eficiencia y Eficacia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, atención esmera y personalizada, velocidad en los trámites y soluciones inmediatas. Institución de autogestión y autosuficiente.
5. Servicio: Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Es una Institución de servicio y desarrollo social, no lucrativo. Prioriza el plan de atención al cliente, no el plan del éxito.
6. Discreción: Don de expresarse con agudeza, ingenio, oportunidad, reserva, prudencia, y circunspección. La Junta Directiva, Gerentes, Directores, Ejecutivos, Jefes, Coordinadores y todo el personal administrativo y operativo de Fondos de América, son personas altamente disciplinadas a guardar discreción, principalmente en el manejo de información relacionada a sus funciones, de los asociados (as) y de la cooperativa en general.

1.6.7 Objetivos

1.6.7.1 . General

Contribuir en el desarrollo social, económico y cultural al pueblo guatemalteco, a través de programas integrales enfocados a los servicios de ahorro, crédito, transferencias monetarias internacionales, seguros, proyectos de desarrollo social, etc. Promoviendo la participación de todos los estratos sociales en el área rural y urbana, de los municipios y departamentos de Guatemala. No importando los niveles de ingresos económicos. Aplicando la filosofía, los principios y valores del cooperativismo, asimismo la potestad legal que otorga el Estado. Incluyendo

el criterio empresarial en las inversiones generales, sin descuidar el fin de servir y no lucrar.

1.6.7.2 Específicos:

Objetivos sociales (Según los estatutos). Artículo 4°. El objeto social de la cooperativa será percibir de los asociados los ahorros corrientes y a plazo fijo, concederles préstamos fiduciarios, prendarios e hipotecarios, así como proporcionarles otros servicios que demanden y la cooperativa esté en capacidad de ofrecer

Artículo 5°. La Cooperativa tendrá los objetivos siguientes:

1. Promover el mejoramiento social y económico de sus miembros, mediante la realización de planes programas, proyectos y actividades, que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad,
2. Fomentar entre sus asociados todas aquellas actividades tendientes a desarrollar el hábito del ahorro, como medio para financiar proyectos productivos o de otra índole, que contribuyan a mejorar su nivel de vida,
3. Propiciar dentro de la empresa la práctica del Cooperativismo, tanto en su filosofía como en su organización,
4. Estimular y mantener en los asociados las aptitudes y confianza necesarias, con el objeto que la empresa se constituya en una organización productiva,
5. Garantizar la eficiencia y la seguridad, para que se proporcione a los asociados, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible.

1.6.8 Misión:

1. Es una organización financiera en cooperativa, que genera productos y servicios financieros seguros y de calidad en: Certificados de Ahorros, Depósitos corrientes, Aportaciones y otras inversiones con alto rendimiento, una variedad de opciones en créditos para el comercio, la industria, la vivienda, la agricultura y Gastos personales; servicios ágiles a costos competitivos; Seguros de vida y Seguros médicos eficientes con el fondo solidario.
2. Los servicios están diseñados y enfocados a todos los asociados micro, pequeños y medianos empresarios, industriales, artesanos, agricultores, profesionales, empleados públicos y privados.
3. La calidad de los productos, se consigue a través de una alta confidencialidad, garantía total, una rentabilidad de competencia, disponibilidad inmediata, accesibilidad, diversidad de opciones para seleccionar el producto ideal, soluciones inmediatas, no permitimos trámites engorrosos y lentos, en fin, promovemos la eficiencia y la eficacia.
4. Cubre con prontitud la región Sur-Occidente del país de Guatemala, principalmente el departamento de Sololá, en las áreas rurales y urbanas de sus municipios; y demás lugares donde existan demandas de nuestros productos.
5. Los beneficios que obtienen los usuarios de los productos financieros, no solo solucionan las necesidades actuales, sino también contribuyen en el mejoramiento del nivel de vida de las familias, principalmente en el desenvolvimiento económico y cultural.
6. La Organización Cooperativa, constantemente se encuentra investigando, analizando y creando nuevos productos, innovando los servicios financieros con mayores ventajas competitivas, logrando con ello mayor satisfacción con nuestros asociados (as).

1.6.9 Visión:

1. Al finalizar la presente década pretende alcanzar una posición de liderazgo dentro del mercado financiero, a través del impacto de los productos financieros en el departamento de Sololá y sur occidente de Guatemala. Por medio de una innovación rápida y constante en la calidad total de los servicios, asimismo la aplicación de la tecnología de punta, para la administración de los recursos; logrando con ellos una seguridad garantizada para los asociados (as), buscando siempre la eficiencia y la eficacia en nuestra Organización Cooperativa,
2. Instalar cajas receptoras o agencias en el 90% de los municipios de Sololá, al finalizar el año 2010, facilitando a los usuarios de los servicios financieros, con accesibilidad inmediata y cercanía.
3. Instalar Agencias en las principales ciudades de los departamentos del Sur-occidente, en la Costa Sur, en el centro, Oriente y norte: Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos, el Quiché, Mazatenango, Escuintla, Chimaltenango, Guatemala, Zacapa, Puerto Barrios, El Petén, para los años 2015 y 2020.
4. Incrementar la membresía a 500 miembros cada año, para alcanzar 3,500 como mínimo de usuarios al finalizar el año 2010.
5. Alcanzar activos netos en balance a Q. 2 millones para 2005 y a Q.20 millones de quetzales para finalizar el año 2010. y entre Q. 100 a Q. 200 millones para el año 2020.
6. Lograr un membresía mínima de 250,000, máxima a un millón de asociados para el año 2050, entre ellos 60% mujeres y 40% hombres.
7. Lograr activos en balance general de al finalizar el año 2050, en 450 millones de quetzales distribuidos así: Capital institucional 10% mínimo, aportaciones 10% y 80% en ahorros. En créditos entre 70 y 80%.

8. Promover un liderazgo en trámites simples y entrega inmediata de los productos financieros a los asociados.
9. Distribuir un producto financiero en ahorros de mejor calidad y al más alto rendimiento, para el año 2005.
10. Distribuir productos financieros en créditos, de alta calidad al más bajo costo, para el año 2006.
11. Fondos de América a parte de cumplir con sus objetivos económicos financieros, también promoverá otros servicios sociales como: Centros hospitalarios, centros educativos y recreativos, centros turísticos, centros comerciales, etc. proyectos que beneficiarán a los asociados y sus generaciones.
12. Fondos de América promoverá una organización entre cooperativas, para crear corporaciones, afiliarse con otras entidades financieras y de protección, buscar convenios y relaciones institucionales con el propósito de tener y mantener mayores respaldos.
13. Fondos de América, aprovechará las ventajas y beneficios de los Tratados de Libre Comercio, haciendo conexiones y alianzas de estrategias y capitales para generar y proveer de servicios financieros a poblaciones extranjeras principalmente centroamericanas.

1.7 Marco Teórico Conceptual:

1.7.1 Inducción:

Acción y efecto de inducir

Chiavenato (1,990) El Concepto: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (periodo de prueba).

1.7.2 Recurso humano:

Personas potenciales para ocupar cualquier puesto de trabajo en una empresa, institución, etc., dotadas de conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

1.7.3 Ubicación al puesto:

Asignar al nuevo colaborador el puesto correspondiente según el perfil predeterminado, el cual debe ser coherente con el perfil de la persona seleccionada.

1.7.3.1 Perfil del puesto

Fenacoac, (2001) Concepto de Perfil del puesto: El perfil del puesto es parte de un manual de funciones, es un documento donde se describe el departamento de trabajo, el jefe inmediato, los subalternos, las personas

con quienes deberá coordinar las acciones relacionados con las atribuciones en el puesto.

Previo a establecer el perfil de la persona que se necesita para un determinado puesto, es necesario establecer el perfil del puesto, al definir el perfil de un puesto de trabajo se debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Autoridad y responsabilidad:
- b. Relación con otros puestos o público:
- c. Horario y actividades: diarias, periódicas, ocasionales:
- d. Función principal:
- e. Presión del puesto:
- f. Preparación y expedición de informes:
- g. Manejo y responsabilidad de equipo:
- h. Sustituciones que pueden llegar a hacer:
- i. Condiciones del ambiente físico en que se trabajará; etcétera:

Una vez se ha definido el perfil del puesto, con sus características propias, se continúa con la elaboración del perfil de la persona.

Capítulo II

Inducción del personal nuevo.

2.1 Definiciones

2.1.1 El personal nuevo.

En este caso la formación en el puesto es parte del proceso de introducción. Por supuesto es importante que las personas recién incorporadas entiendan su trabajo y se pongan en condiciones de desempeñar los diversos cometidos que lo componen. En los casos de traslados interiores no se necesitará tal vez tanto asesoramiento, aunque tampoco hay que dar por supuesto automáticamente que los conocimientos y destrezas que alguien adquirió en otro departamento vaya a ser exactamente los mismos que necesitará en el nuevo puesto.

Lo cual todavía es mas cierto con aquellos que se incorporan procedentes de otras organizaciones. Es posible que posean determinada destreza pero estén acostumbrados a utilizar de una manera bastante distinta de la que nosotros juzgamos necesario. Por ejemplo, una persona que atiende al público por teléfono tal vez dominará el uso de este medio, pero a lo mejor solo la empleaban para el servicio de información. Si el nuevo puesto de trabajo implica, digamos un asesoramiento al cliente, es posible que esa capacidad requiera una adaptación. Las transiciones de este tipo no tiene porque siempre ser complicadas, pero en todo caso hay abordarlas con prontitud y claridad.

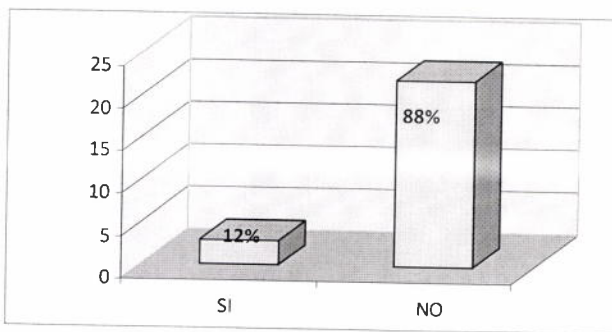
En las primeras fases del trabajo de una persona a sus órdenes, la intervención del superior puede ser beneficiosa en varios sentidos, ayudando a:

- Establecer las destrezas sobre una base correcta, como fundamento del modo en que se desenvolverán mientras ocupen un puesto de trabajo determinado.
- Desarrollar buenos hábitos de trabajo, lo que servirá a su vez para estabilizar el rendimiento.
- Suscitar actitudes y un entendimiento de lo que se debe hacerse para que esa persona adquiera una mayor autosuficiencia inherente al desempeño de su trabajo.
- Establecer una atención al detalle, por ejemplo en el cumplimiento de prescripciones sistemáticas orientadas a obtener el grado de precisión requerida para el trabajo.
- Que adquieran pronto confianza en lo que hacen de tal manera que promueva sus aptitudes para trabajar con eficacia.

2.1.2 Inducción de Personal.

En base a los diferentes conceptos teóricos y la ejecución del proceso de estudio en la cooperativa, se lograron obtener los siguientes resultados:

Grafica No. 1:
La posesión de un manual de funciones, que orienta el puesto al empleado.

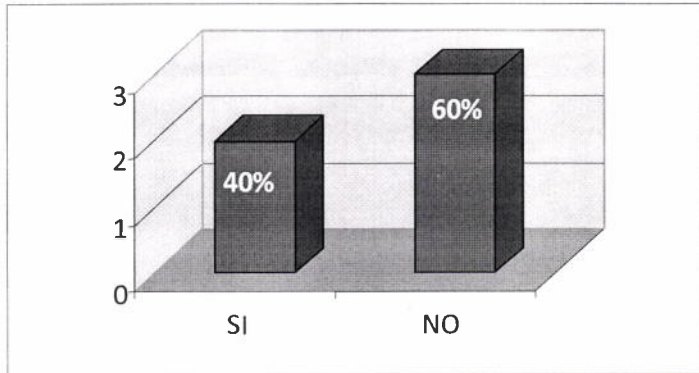


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

La mayoría de los colaboradores entrevistados, manifestaron que no recibieron un manual de funciones, previo a ocupar el puesto asignado, para el cual fue contratado.

Gráfica No. 2:

Entrega de un manual de funciones al nuevo empleado, al ocupar el puesto.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Solamente dos jefes de personal, manifestaron haber entregado un manual de funciones al nuevo empleado en el momento de ocupar el puesto, sin embargo 3 jefes manifestaron no haber entregado ningún documento parecido.

2.1.2.1 Importancia:

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo colaborador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo colaborador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

2.1.2.2 Objetivos:

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos colaborador no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

2.1.2.3. Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión:

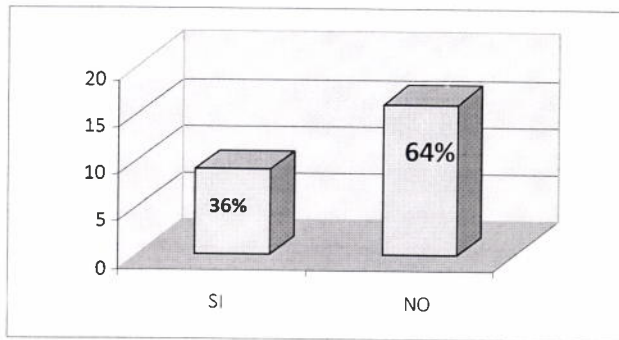
Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido. En otras palabras, es el concepto de la verdadera función para la cual se ha constituida la empresa.



Pero la investigación de campo con colaboradores y jefes de personal, refleja según las siguientes gráficas.

Gráfica No. 3:

Conocimiento del empleado, en relación a la misión de la Cooperativa.

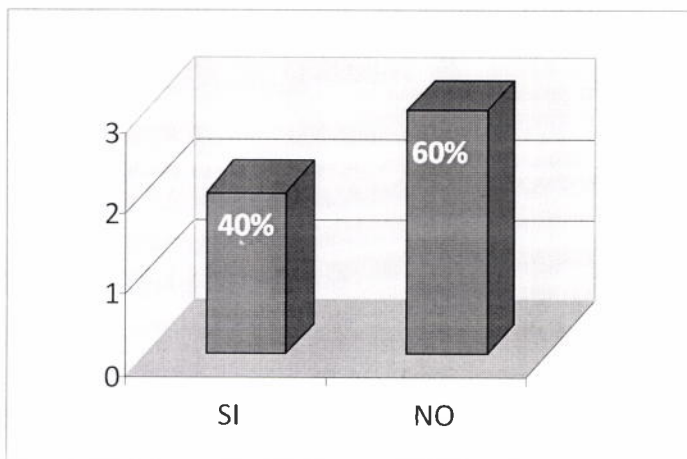


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

La misión esta compuesto por el conjunto de objetivos de la cooperativa, sin embargo, relacionado a la misión 9 igual a 36% de los empleados respondieron conocerla, mientras la mayoría respondieron no tener conocimiento. Lo que implica un problema de objetivo institucional.

Gráfica No.4:

Se practica la misión por parte de los subalternos en la cooperativa.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

De acuerdo a las consultas solamente 2 de los cinco jefes consultados confirman que efectivamente la misión es practicada por los colaboradores, mientras 3 jefes manifestaron lo contrario. Es importante reconsiderar que aun siendo gerentes o jefes desconocen la misión el cual también es un problema laboral institucional.

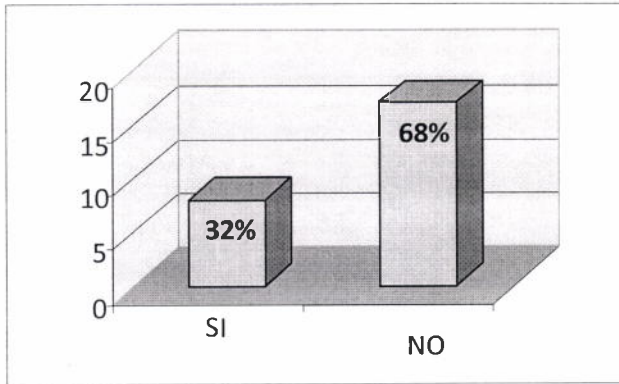
- **Visión.**

Es importante dar a conocer, sobre una proyección a futuro de la empresa, sea a corto, mediano y largo plazo, considérese a 1 año, 5 años, 20 ó 50 años. Imaginar la magnitud de las operaciones, expansión de servicios, territorio a cubrir, sectores, estadísticas de la membresía de clientes y capitales.

Sin embargo los resultados de la investigación de campo, indica los siguientes según las siguientes gráficas:

Gráfica No.5:

Conocimiento del empleado en relación a la Visión de la Cooperativa.

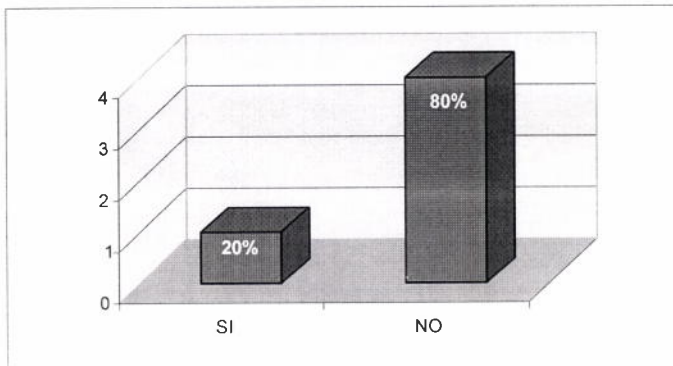


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Es importante que los colaboradores conozcan las proyecciones en el futuro de la institución, pero lamentablemente existe un 68% que ignoran este futuro. Lo que implica un desconocimiento, un incierto de actividades que los colaboradores podrían generar a largo plazo.

Gráfica No. 6:

Conocimiento de la visión de la cooperativa, por parte de los subalternos.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Un jefe confirma que los empleados conocen la visión, sin embargo la mayoría es decir 4 jefes manifiesta que existe un desconocimiento de la visión de la cooperativa volviendo a caer en el mismo problema del cuadro anterior.

- Historia

Conocer como fueron los principios de la empresa, cuales fueron los objetivos para los cuales se organizó, indicar la iniciativa de los fundadores y quienes, fechas, años de trabajo, alianzas y otros procedimientos realizados, también los problemas que se encontraron en esos tiempos y las estrategias que se utilizaron para superarlos.

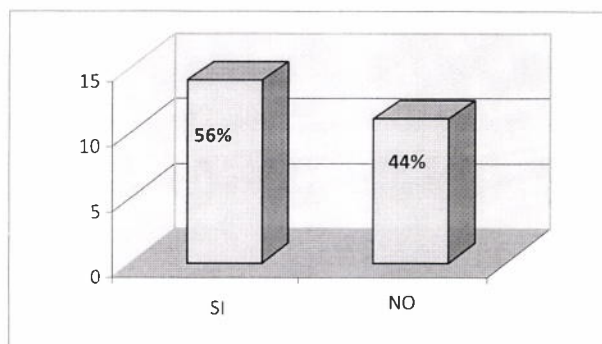
- Actividad que desarrolla.

Es importante mencionar las principales actividades que desarrolla la empresa, cuales son los productos o servicios que produce y a que sector esta atendiendo, las áreas de acción o venta, la proveniencia de la materia prima y otros recursos. Los costos y precios y márgenes de ganancias, asimismo indicar su posición que ocupa en el mercado e indicar sus principales competidores y algunos riesgos de producción y venta.

Lo anterior es un programa de capacitación, como parte de la etapa de inducción que se debe desarrollar para vender la idea a los nuevos colaboradores, sin embargo las respuestas según la investigación de campo, es lo siguiente:

Gráfica No. 7:

Capacitaciones que recibió el empleado al ocupar el puesto.



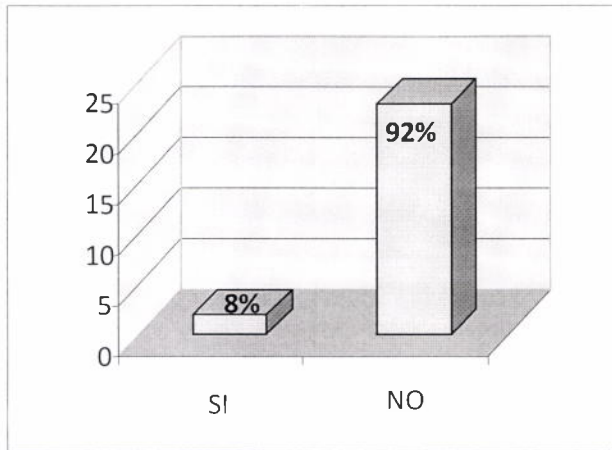
Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Los colaboradores entrevistados, en su mayoría no recibieron capacitaciones, cuando tomaron posesión del puesto, para el cual fue contratado. La persona asignada a un puesto de trabajo, tendrá problemas de rendimiento porque no fue sometido a un programa de entrenamiento.

- Filosofía

Actitud de sensibilidad que tiene la empresa con sus colaboradores y clientes. Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano. Conjunto de doctrinas que con este nombre se aprenden en los institutos, colegios y seminarios. Facultad dedicada en las universidades a la ampliación de estos conocimientos. Fortaleza o serenidad de ánimo para soportar las vicisitudes de la vida. Es lo primero que deben saber los nuevos colaboradores, ya que se trata de priorizar la sensibilidad humana y los valores institucionales, pero los resultados de la investigación de campo confirman lo contrario, como muestra las siguientes gráficas:

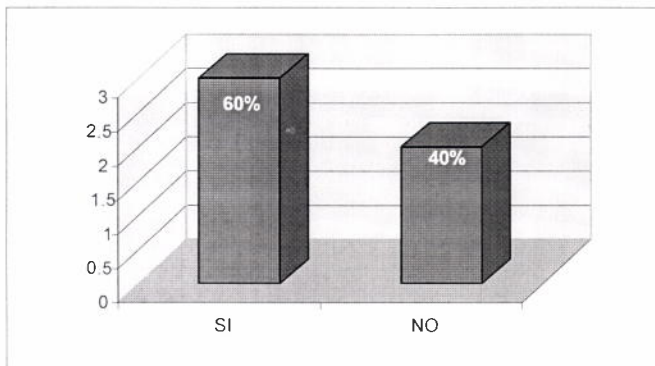
Gráfica No. 8:
Conocimiento del empleado de la filosofía, de la
Institución donde trabaja.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Las personas que laboran en la institución, desconocen en su mayoría el aspecto de sensibilidad humana que la cooperativa pretende tener con sus clientes, siendo la filosofía como parte de los valores humanos.

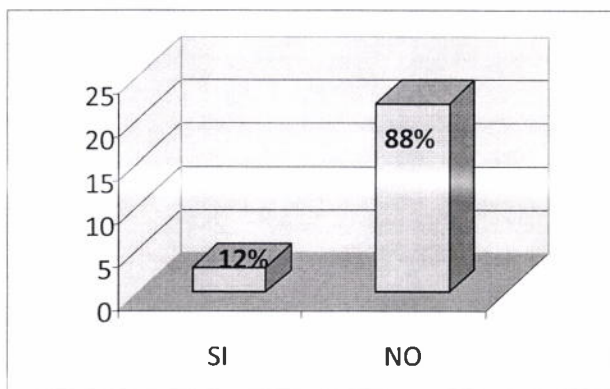
Gráfica No. 10:
Conocimiento de los subalternos de la filosofía de la cooperativa.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Según las consultas, tres de los cinco jefes manifestaron que los subalternos si conocen la filosofía de la institución y 2 opinaron lo contrario. Hace falta conciencia para entender o interesarse de los valores.

Gráfica No. 9:
Conocimiento del empleado, de los valores Institucionales de la
Cooperativa.



Fuente: Investigación de campo. septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

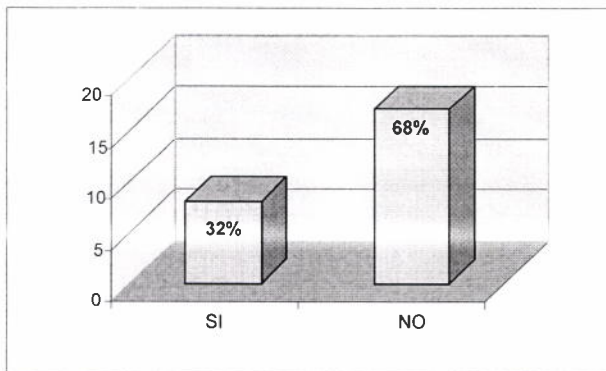
De igual forma, la mayoría desconocen los valores humanos y mercado lógicos de la cooperativa Solamente 3 igual a 12% de 25 empleados consultados, manifestaron conocer los valores institucionales de la cooperativa, mientras 22 igual a 88% de empleados desconocen dichos valores

- **Objetivos.**

El punto u objeto que persigue la institución cumplir, para dar realidad a su existencia y lo mas importante es clarificar lo beneficios a obtener los cuales satisfacen a la empresa y sus clientes o usuarios de los servicios.

Definitivamente, lo primero que debe de inducir a los colaboradores, son los objetivos sociales, económicos y culturales de la institución, pero la investigación de campo refleja, como muestran las siguientes gráficas:

Grafica No. 11:
Conocimiento del empleado de los objetivos de la Cooperativa.

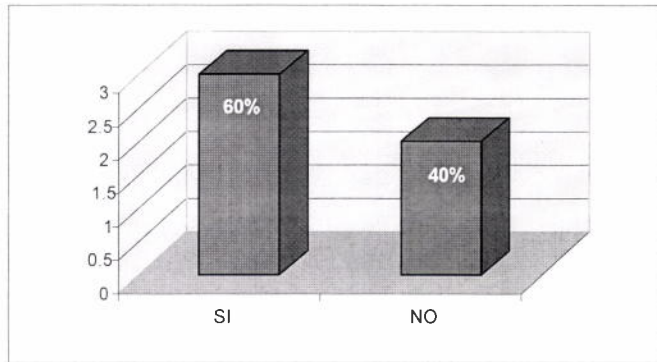


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Los objetivos son las actividades que generan servicios a los clientes, sin embargo de los 25 empleados 8 igual 32% respondieron conocerlos, mientras 17 igual 68% respondieron no conocer los objetivos exactos de la Institución donde trabajan.

Gráfica No. 12:

Conocimientos de los subalternos de los objetivos de la cooperativa.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América

La mayoría de los jefes considera que los colaboradores tienen conocimientos de los objetivos, aunque al consultar a ellos dicen lo contrario, según los cuadros anteriores. Da la sensación que realmente no existe un plan de capacitación o de retroalimentación de todos estos conceptos.

▪ Organigrama General

Es un esquema donde particularmente se logra observar los niveles de autoridad que tiene la dirección sobre la empresa: los mandos altos, mandos medios y mandos bajos, asimismo orienta las vías de autoridad y responsabilidad, también indica las vías donde fluye la comunicación.

La Cooperativa Fondos de América, tiene varios niveles de autoridad: El Consejo de Administración, La comisión de vigilancia, El Comité de Crédito y El Comité de Educación. En los niveles de Administración y Operación consta de: Gerencia, Departamento de Contabilidad, de Mercadeo, de Crédito, Finanzas, de Seguridad, como se muestra en el siguiente organigrama legal y administrativo.

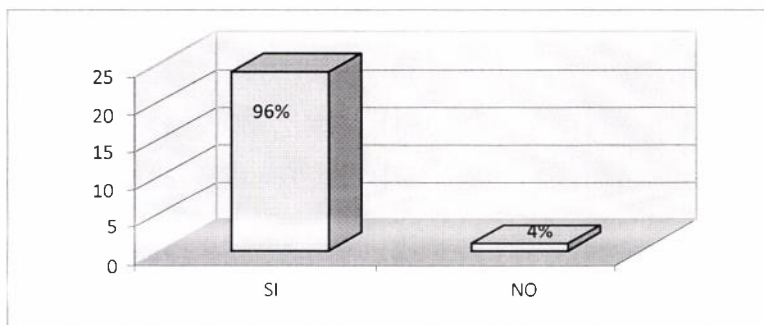
- **Disciplina Interior:**

Relacionado a la disciplina interior, corresponde a un conjunto de normas que regulan las acciones de los colaboradores dentro de sus funciones, también las normas de producción, ventas, servicios, finanzas, etc.

Los resultados de la investigación según la siguiente gráfica, muestra que la mayoría esta recibiendo algún tipo de orientación.

Gráfica No.13:

Corrección y orientación que recibe el empleado durante el trabajo.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Veinticuatro empleados igual a 96% manifestaron que reciben corrección y orientación durante la realización de su trabajo, y uno manifestó no haber recibido ese procedimiento.

- Reglamentos de régimen interior.

Identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones.

- Derechos y Deberes.

Cada empresa posee un pliego de derechos y obligaciones para los trabajadores, estas normas deben ser emanadas del Código de Trabajo, autorizado por el Congreso de la República.

- Premios y sanciones.

La empresa debe tener un instrumento como política para premiar a los colaboradores de mejor rendimiento, también debe contener clara las sanciones para actitudes inconvenientes o la falta de rendimiento en el desempeño laboral.

- Ascensos.

Un programa donde se incluye los requisitos para obtener ascensos, en los puestos y en las remuneraciones

- Comunicaciones/ personal:

- Cuadros directivos.

Dar a conocer quienes son los directivos y sus funciones, principalmente su relación con los trabajadores.

- Representantes del personal.

Es importante indicar quién es el jefe inmediato en el departamento de trabajo, también en caso necesario para dudas o reclamos, identificar a la persona quien representa a todo el personal ante los directivos, puede ser el gerente, el presidente del sindicato, o alguien nombrado para el efecto.

- Subordinados: los que deben obedecer las órdenes.
- Compañeros: Que entre ellos no existe derechos ni obligaciones, son compañeros de trabajo.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda la empresa a sus colaboradores: bonificaciones por conducta, protección social (IGSS), clínica privada de la empresa, servicio de restaurante, viáticos, permisos especiales, cumpleaños, viajes, atención a las familias.
- En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:
 - Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
 - Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
 - Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
 - Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
 - Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Administración del recurso humano:

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

“La administración de recurso humano ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

2.1.2.4 Orígenes

Chiavenato, I (2000). En su obra de Administración de Recursos Humanos, se refiere a que no se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración científica, así como otras disciplinas.

Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena practica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban mas de una mera improvisación.

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Taylor viendo la importancia del área, *creó las oficinas de selección*.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función *no consistía* solamente en la elaboración de nominas y pagos provisionales, sino que día a día se hacían mas complicadas, no era suficiente que el jefe de personal pretendiera ser amigo de todos.

2.1.2.5 Estilos de administración de recurso humano (Douglas McGregor)

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. principal del hombre son los incentivos económicos.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción, el hombre común no siente que sea desagradable trabajar.
2. El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.	2. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse.
3. Los objetivos individuales se oponen a los de la organización.	3. Las personas pueden alcanzar sus propios objetivos individuales en la medida que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.
4. Las emociones humanas son irracionales y no se les debe dar cabida en el trabajo.	4. No se debe dejar de considerar las necesidades propias de los seres humanos, así como, sus emociones.
5. El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.	5. La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, están presentes en las personas.

Se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

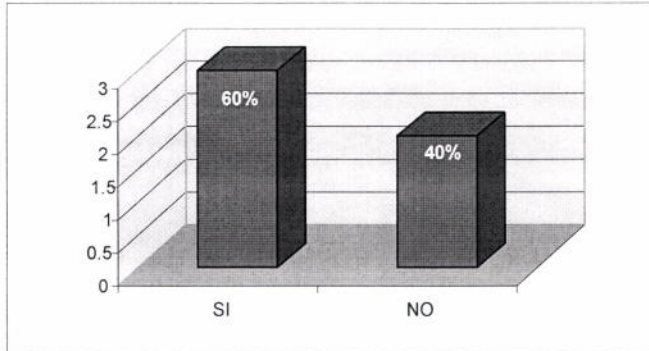
En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

1. Selección de personal
2. Entrenamiento y capacitación

Ningún colaborador de nuevo ingreso puede ocupar un puesto, sin que halla una previa capacitación o entrenamiento y principalmente la continuidad de capacitaciones. La investigación realizada muestra un resultado según la siguiente gráfica:

Gráfica No. 14:

Existencia de un Plan de capacitación en la etapa de inducción.

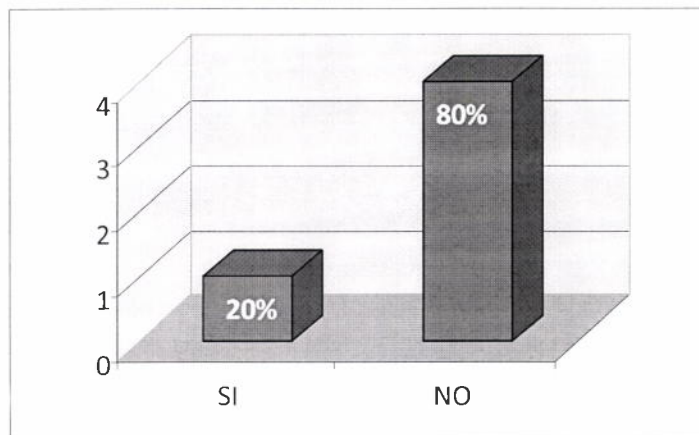


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

De acuerdo a las consultas, la existencia de un plan de capacitación es superficial, ya que tres de los cinco jefes entrevistados manifestaron que existe dicho plan, el cual se ejecuta durante el proceso de inducción, mientras 2 jefes lo negaron porque desconocen ese proceso.

Gráfica No. 15:

Existencia de un plan de Seguimiento de capacitaciones para los empleados de la cooperativa.



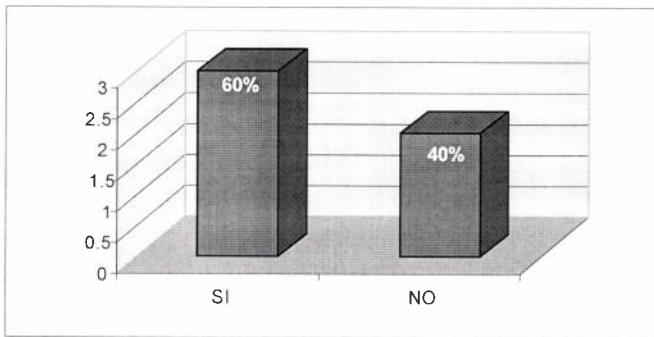
Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

De los cinco jefes consultados solamente uno confirma la existencia de un plan de seguimiento de capacitaciones, mientras la mayoría es decir 4 jefes de personal, contestaron que no existe este instrumento. El plan de seguimiento fortalece la retroalimentación de muchos aspectos relacionados a la institución y el puesto de trabajo.

Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño: Un sistema de evaluación de desempeño, es importante durante la etapa de inducción asimismo una continuidad de evaluaciones periódicas, para mantener la productividad de los colaboradores: Según el estudio los resultados fueron con muestran las siguientes gráficas.

Gráfica No. 16:

Evaluación de progreso del nuevo empleado, durante la inducción.

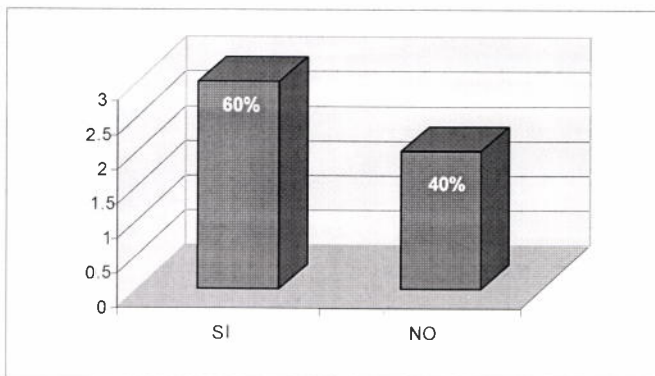


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

La evaluación del progreso en el puesto de trabajo del nuevo colaborador en la etapa de inducción, es confirmada por tres de los 5 jefes de personal consultados. Es importante evaluar periódicamente el desempeño de la persona de nuevo ingreso y corregir los errores.

Gráfica No. 17:

Información hacia el nuevo empleado sobre el resultado de la evaluación del progreso en el trabajo.

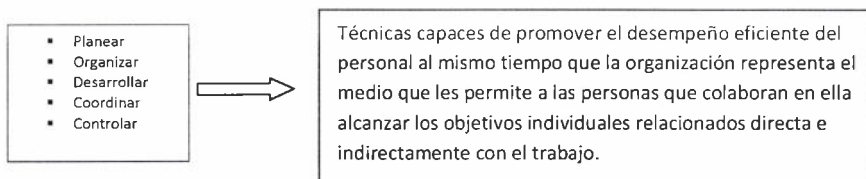


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

Tres de los cinco jefes de personal consultados, confirmaron que efectivamente se informa al empleado nuevo, del resultado de evaluación de desempeño; dos lo negaron.

1. Orientación profesional
2. Conceptos y modelos de actitudes y motivación
3. Reducción de conflictos
4. Estudios de clima laboral, entre otros.

2.1.2.6 Actividades de administración de recurso humano.



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 solo las grandes cosas 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.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Este organigrama no representa novedad para las generaciones jóvenes que hoy trabajan en grandes empresas o multinacionales, pero para las personas mayores que vivieron otra realidad laboral o trabajan en empresas

más pequeñas si es novedoso. Aún quedan empresas con oficinas de personal donde solamente se liquidan sueldos y, en el mejor de los casos, se llevan los legajos del personal más o menos actualizados.

En una empresa pequeña puede que no se justifique una organización del área como la del cuadro, pero sí es muy importante que exista por lo menos una persona entrenada en los modernos conceptos del manejo de los recursos humanos y cuyo nivel de reporte sea la máxima conducción de la organización.

Nuevos conceptos ocupan a los directivos de las empresas; la turbulencia de los mercados internacionales y otras variables derivan en cambios necesarios en las políticas de personal, entre ellas la movilidad de las personas.

Capítulo III.

Proceso de ubicación al puesto.

3.1 Recurso humano

Personas potenciales para ocupar cualquier puesto de trabajo en una empresa, institución, etc., dotadas de conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

3.2 Función de Empleo

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

3.3 Reclutamiento

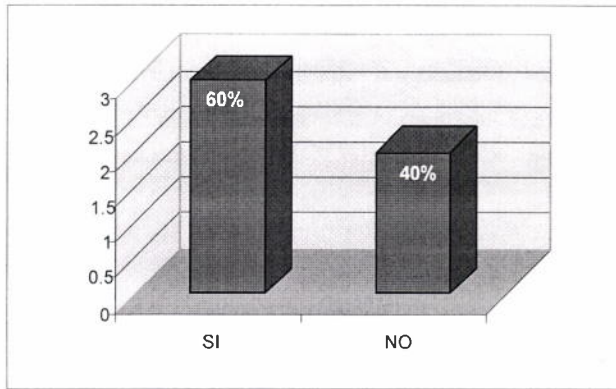
Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

3.4 Selección

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto.

Para ello es necesaria la planificación de actividades, para realizar un evento de selección de personal; el estudio realizado según la siguiente gráfica, muestra que sustancialmente se planifica dicho evento.

Grafica No. 18:
Planificación de la selección del personal.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

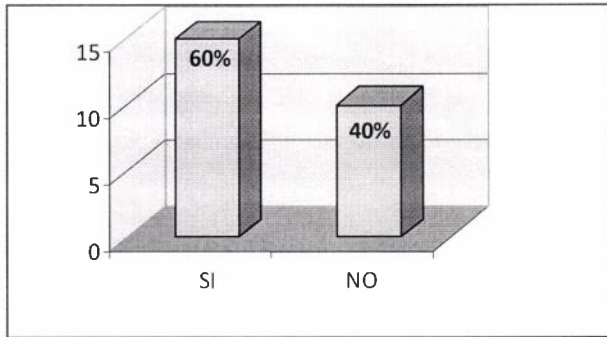
La planificación de la selección de personal en la cooperativa, es confirmada por 3 jefes de personal, sin embargo, existen dos jefes que opinaron lo contrario. Pero es una planificación precipitada ya que solamente la realizan cuando aparecen puestos vacantes.

3.5 Inducción del Colaborador:

Inducir es involucrar al nuevo colaborador en las atribuciones promoviendo el sentido de pertenencia del puesto.

Grafica No. 19:

Conocimiento del empleado, sobre sus funciones en el puesto que ocupa.

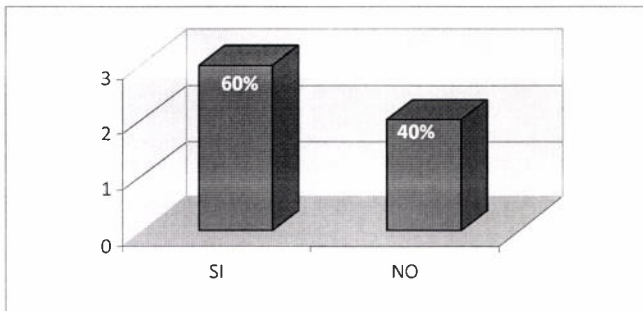


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

La mayoría conocen sus funciones según el puesto asignado, debe considerarse que tanto la cooperativa como el nuevo colaborador pierden tiempo y dinero, cuando no se saben las actividades a ejecutar, tal el caso del 40% que desconocen tal vez no totalmente sus actividades pero existe un desconocimiento parcial.

Gráfica No. 20:

Existencia de un proceso de inducción después de la selección del personal.



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2007.
Empleados subalternos de Fondos de América.

La practica de una etapa de inducción, después de la selección de personal es confirmada por 3 de los 5 jefes de personal consultados. Cae en la misma situación como las capacitaciones son precipitadas o carece de una planificación y coordinación de los eventos relacionados.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

3.6 Integración

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

3.7 Vencimiento de contratos de trabajo:

Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

3.8 Proceso de Inducción y su impacto en la ubicación al puesto.

3.8.1 Diagnóstico de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Fondos de América” Responsabilidad Limitada.

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Fondos de América” Responsabilidad Limitada, FONDOS, R. L. con sede en la aldea Argueta,

del municipio y departamento de Sololá, es una institución autónoma de intermediación financiera, cuenta con estatutos propios autorizados por el Consejo Directivo del Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, oficinas centrales en la ciudad de Guatemala, una ley interna emanada de la ley general de Cooperativas, Decreto Número 82-78 del Congreso de la República. La cooperativa también está registrada en la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial IVE, ante la cual está obligada a acatar y cumplir con las leyes: Decreto Número 67-2001 Ley contra el lavado de dinero y otros activos; y Decreto Número 58-2005 Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo; del Congreso de la República; asimismo el Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 86-2006 del Presidente de la República. Inscrita ante la Inspección General de Cooperativas INGECOP, una división fiscalizadora independiente del INACOP. Ente, que dentro de sus funciones es fiscalizar por lo menos dos veces al año las operaciones financieras y administrativas de la Cooperativa. La institución cooperativa también esta inscrita ante la Superintendencia de administración Tributaria SAT, con el número de identificación tributaria 4159985-3, cumple estrictamente las obligaciones de impuestos relacionados a: Impuesto al valor agregado IVA, Impuesto sobre la Renta ISR. Impuesto Extraordinario Temporal para los Acuerdos de Paz IETAAP, y el Impuesto Único sobre inmuebles IUSI.

Es miembro activo de la Coordinadora Interinstitucional de Guatemala COOINGUA, conocido como Central de Riesgos, el fin es controlar la calidad de concesión de créditos principalmente con los usuarios de los mismos, con sede en la ciudad de Sololá.

Actualmente está protegido por una Cía. de Seguros, SEGUROS G & T. Previendo posibles pérdidas en bienes materiales, efectivo y otros valores. Alarmas de Guatemala y ADG, es otra institución que protege las 24 horas las instalaciones ubicadas en tres municipios: Sololá, Argueta y Nahualá. Cuenta con 4 Agentes de Seguridad dotados de conocimientos y experiencias, armados con escopetas calibre 12, pistolas y revólveres para proteger los bienes y dar impacto de seguridad a sus asociados.

Por otro lado, la Cooperativa Fondos de América coordina la administración de sus recursos financieros con varios bancos y cooperativas: Banco Industrial, Banco G & T, Banco Rural, Banco de Crédito, y el Banco Inmobiliario. Cooperativas: COPEM, R. L. INTERCOP, R. L. COONAGRI, R. L. Asimismo a través del Banco de Crédito, Coordina el pago de Remesas Familiares, con Compañías desde los Estados Unidos de Norteamérica: VIGO, SIGUE, ORDER EXPRESS Y OCCIDENTE CORP.

“Fondos de América” R. L. actualmente cuenta con 2000 asociados, y con un capital en activos netos de 9 millones de quetzales, su principal negocio, es el captar ahorros de sus asociados y conceder créditos a los mismos: Tiene tres agencias con todos los servicios incorporados, su misión es perfeccionar la atención al cliente y su visión es propagar los servicios financieros a nivel de occidente de Guatemala, para los años 2,015, 2030 y alcanzar un millón de asociados para los años dos mil cincuenta.

3.8.2 Recurso Humano

En relación al personal que labora en la Cooperativa, en su mayoría son mujeres un 60% y el resto hombres, con diferentes especialidades: Peritos contadores, Maestros, Bachilleres, secretarias comerciales y bilingües, algunos solamente con el sexto primario. Existen empleados que fueron ingresados sin el procedimiento de selección de personal, otros que fueron seleccionados, a través de un proceso de selección. Sin embargo, lo más importante según el estudio realizado, es que no pasaron por una “etapa de inducción”.

3.8.3 Análisis del FODA de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Fondos de América” Responsabilidad Limitada.

La recopilación de información y el análisis de resultados obtenidos a través de entrevistas realizadas a Asesores de campo, receptores, contadores, jefes de agencias, gerente y presidentes de juntas directivas de la Cooperativa, reflejó aspectos importantes que permitieron identificar las debilidades y fortalezas del “*Proceso de Inducción*” que realiza la Institución Cooperativa, a sus nuevos empleados contratados.

Entre las fortalezas identificadas, se puede mencionar que dentro de la Cooperativa existe un equipo eficaz de trabajo para captación de clientes; algunos clientes entrevistados y dicen lo siguiente “*Que bonito, me atendieron bien y rápido*”. También existe un grupo de empleados dispuestos a trabajar para servir a los clientes y contribuir con el engrandecimiento de la Institución. La mayoría de los salarios superan

los mínimos considerados por la ley laboral, por ello las personas están dispuestas a colaborar para mejorar la atención y alcanzar los fines institucionales; la última fortaleza identificada es la realización de algunas capacitaciones dirigidas al personal de la cooperativa.

Entre las debilidades encontradas figuran las siguientes: Los miembros integrantes de los cuatro órganos directivos y los empleados en su mayoría manifestaron desconocer la filosofía, los valores institucionales, los objetivos, misión, visión y estrategias de mercado de la institución, que están dirigiendo, y la causa importante relacionado a lo anterior es la falta un *proceso de inducción al recurso humano*, y como efecto tanto directivos y empleados ignoran gran parte de los elementos descritos.

Con la finalidad de obtener información adecuada para verificar la falta de un proceso de inducción al recurso humano en la Cooperativa “Fondos de América” R. L. Se procedió a pasar el cuestionario que permitió conocer la opinión de las personas sujetas de investigación.

3.8.4 Comentarios

Después de los resultados obtenidos en las entrevistas y confrontarlos con la teoría se pueden hacer los siguientes comentarios:

1. Todo empleado elegido luego de un proceso de selección de personal, y previo a ocupar un puesto determinado, deberá someterse a un siguiente proceso, paso imprescindible para aterrizar sus conocimientos y experiencias vinculándolos con

el conjunto de objetivos, fines, políticas, normas internas etc., de la empresa, con el efecto de conseguir a corto plazo el mas anhelado “el rendimiento” del nuevo trabajador.

2. Es total responsabilidad de la Gerencia, Dirección o cualquier jefatura de la Cooperativa, el desarrollo de un proceso de inducción al nuevo personal contratado, etapa en la cual el “*recurso humano*” entra en una batalla de conocimientos relacionados a la estructura legal, administrativa y operativa de la Institución para luego incorporarse después de un tiempo prudencial al equipo del “*capital humano*”. Todo es un proceso, sin embargo todo gerente espera haber contratado a un elemento que a mediano plazo, se convierta como “*un talento humano*” quien significará para la empresa un potencial forjador para alcanzar los objetivos institucionales.
3. El éxito o el fracaso de la Cooperativa Fondos de América, depende indiscutiblemente de la formación de un equipo eficaz de recurso humano, asimismo, en principio el éxito del capital humano depende de un programa de entrenamiento, el cual incluye varios aspectos que conforman un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos para inducir al nuevo trabajador a sus funciones, todo estos elementos lo compone la etapa de inducción, si se lleva a cabo el desarrollo de este proceso, al final se podrá obtener como un producto terminado listo para su venta, lo mismo sucede con el capital humano al final se tiene un empleado capaz de desarrollar las funciones asignadas para un puesto asignado, en fin se conseguirá un desempeño eficiente;

4. El departamento de recurso humano de la Cooperativa Fondos de América, deberá diseñar un instrumento apropiado, el cual debe contener toda la información necesaria y los diferentes pasos de entrenamiento regulado a base del tipo de puesto que ocupará el empleado, de manera que también se deberá diseñar un plan general para la selección de personal. Pero lo mas importancia es priorizar el desarrollo de la etapa de inducción, porque de nada servirá contratar empleados potenciales, quizá fueron abanderados en su colegio o los mas excelentes de experiencias en otras empresas, si no se cuenta con un programa o manual de inducción, el trabajador de nuevo ingreso un potencial que no podrá cumplir con las expectativas que se le espera.

3.8.5 Conclusiones

1. Al realizar el estudio del “Proceso de inducción” del recurso humano, se determinó que ésta etapa es realizada parcialmente y en forma arbitraria; sin embargo la falta de un procedimiento técnico o una planificación específica como señalan las gráficas números 18 y 20 relacionadas a la planificación e inducción del personal, el impacto en la ubicación al puesto es debilitada seriamente, porque la mayoría de los colaboradores desconocen las funciones institucionales de la Cooperativa como: los valores, los objetivos, la misión, la visión de la misma, como reflejan las gráficas números 3, 5, 8, 9 y 11.
2. Las deficiencias de procedimiento de la etapa de Inducción del recurso humano en la Cooperativa, son generadas por la falta de “*manual de inducción*” su planificación y ejecución eficiente,

3. Los nuevos trabajadores son contratados y posteriormente se someten un pequeño programa de orientación en un periodo de 8 días, luego estas personas asumen el puesto asignado pero en su mayoría no recibe un manual de funciones por escrito o algún folleto informativo de parte de la Cooperativa.
4. La etapa de inducción del recurso humano es un proceso necesario y determina un impacto positivo en la ubicación al puesto; solamente así, se obtienen las expectativas que se esperan: facilidad de adaptación al puesto y un rendimiento eficiente de parte del nuevo compañero de trabajo,
5. La implementación de un Departamento de Recurso Humano, el cual tiene como funciones: Planificar, organizar y ejecutar eficientemente un proceso de inducción del recurso humano a la empresa y al puesto, es importante aunque significa para la cooperativa altos costos económicos, pero deben ser considerados como una inversión; sin embargo sus beneficios son inmediatos, porque vienen a fortalecer la fuerza de trabajo, la imagen positiva del personal permanente, consolidar el talento humano, por ende acrecentarán las utilidades y la imagen institucional de la Cooperativa

Capítulo IV.

Propuesta

Manual de Inducción al recurso humano en la Cooperativa “Fondos de América”.

4.1 Justificación

Para tener un equipo eficaz de capital humano y obtener como resultado una eficiencia en el desempeño laboral y asimismo alcanzar los objetivos sociales y económicos de la Cooperativa Fondos de América, es indispensable diseñar un instrumento “*Manual de inducción*” que tiene como propósito orientar de forma correcta los pasos como componentes de todo *el proceso de inducción* al nuevo personal contratado por la cooperativa, para ello es necesario contar con lineamientos que determinan en forma coherente una serie de procedimientos a desarrollarse durante el período de inducción.

El desarrollo del proceso de inducción al personal contratado es una actividad dinámica y compleja debido a la multiplicidad de actividades que se realizan, los constantes cambios que ocurren con los puestos a nivel interno por la promoción o rotación de personal, los cuales son inevitables; cambios constantes en las políticas de servicios financieros de la cooperativa, etc. Por tanto es necesario realizar actividades con frecuencia a nivel de personal para actualizar los conocimientos relacionados a la vida cotidiana de la empresa cooperativa.

Debido a la falta de “Manual de inducción”, la carencia de un “*perfil de puesto*”, falta de una continuidad o un plan de seguimiento de

capacitaciones al personal, produce un desencadenamiento de información constante al personal y consecuentemente genera un desequilibrio en el desempeño de las funciones del capital humano, ocasionando una desaceleración en el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos de la Cooperativa.

Pero es importante mencionar que el proceso de inducción se divide en dos partes esenciales: el *primero* es inducir al nuevo colaborador a la empresa orientarle con conocimientos generales de la institución; y *segundo* inducirlo al puesto de trabajo, quiere decir involucrarle propiamente a sus funciones específicas.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General.

1. Brindar de informaciones generales y específicas de la cooperativa al trabajador de nuevo ingreso; asimismo a las funciones propias según el perfil del puesto de trabajo.

4.2.2 Objetivos Específicos:

1. Fomentar en el trabajador de nuevo ingreso, los principios y valores cooperativos, la misión, visión, objetivos e información general de la cooperativa, de tal forma que al principio el colaborador identifique el enfoque institucional de la empresa en la cual se está involucrando.
2. Promover el conocimiento y adiestramiento del nuevo colaborador, para acoplarse a las funciones propias según el perfil del puesto de trabajo.

3. Implementar como valores agregados al manual de inducción, los siguientes:
 - Se incluye un plan de capacitación permanente.
 - La creación de un departamento de Recurso Humano.

4.3 Lineamientos de implementación

Es necesario considerar la división en dos partes importantes el proceso de inducción, siendo ellos: primero la inducción *a la cooperativa* y segundo: la *inducción al puesto de trabajo*.

4.3.1 Inducción a la Cooperativa.

Aspectos generales a inducir al colaborador de nuevo ingreso.

- Valores y principios del cooperativismo.
- Historia de la Cooperativa “Fondos de América”
- Estructura legal y administrativa de la Cooperativa.
- Misión
- Visión,
- Filosofía de la Cooperativa,
- Valores institucionales
- Objetivos generales y específicos.
- El Plan Operativo anual.
- Áreas de acción y competencia.
- Tipos servicios que presta la cooperativa.
- Normas Internas.
- Estadísticas, membresía actual.
- Situación económica actual, estados financieros.

4.3.1.1 Definiciones

4.3.1.2 Valores y principios del Cooperativismo.

Cooperativismo

Definición

Es una asociación autónoma de personas, unidos para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Valores

- Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.
- Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

Valores

- Autoayuda.
- Auto-responsabilidad
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad
- Solidaridad

Principios

Base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discutiendo en cualquier materia.

Causa, u origen de algo

Principios

- 1o. Adhesión Voluntaria y abierta.
- 2o. Gestión democrática.
- 3ro. Participación económica de los socios.
- 4to. Autonomía e independencia.
- 5to. Educación, Formación e Información.
- 6to. Cooperación entre cooperativas.
- 7mo. Interés por la comunidad.

1ro. Adhesión Voluntaria

Estar abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus derechos y cumplir sus obligaciones de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o sexo.

2do. Gestión Democrática

- Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar son los responsables ante los socios.

3ro. Participación económica.

- Los socios contribuyen equitativamente al capital de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, sobre el capital entregado. Así como el desarrollo de la cooperativa por medio del establecimiento de las reservas.

4to. Autonomía e Independencia.

- Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, si consiguen capital de fuente externa se deben de asegurar los controles democráticos de parte de los socios para asegurar la autonomía.

5to. Educación, Formación e Información

- Las cooperativas proporcionan educación y formación a sus socios, directivos y empleados para que puedan contribuir en forma eficaz al desarrollo. Ellas informan al gran público de la naturaleza y beneficios de la cooperativa.

6to. Cooperación entre Cooperativas

- Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7mo. Interés por la Comunidad

- Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

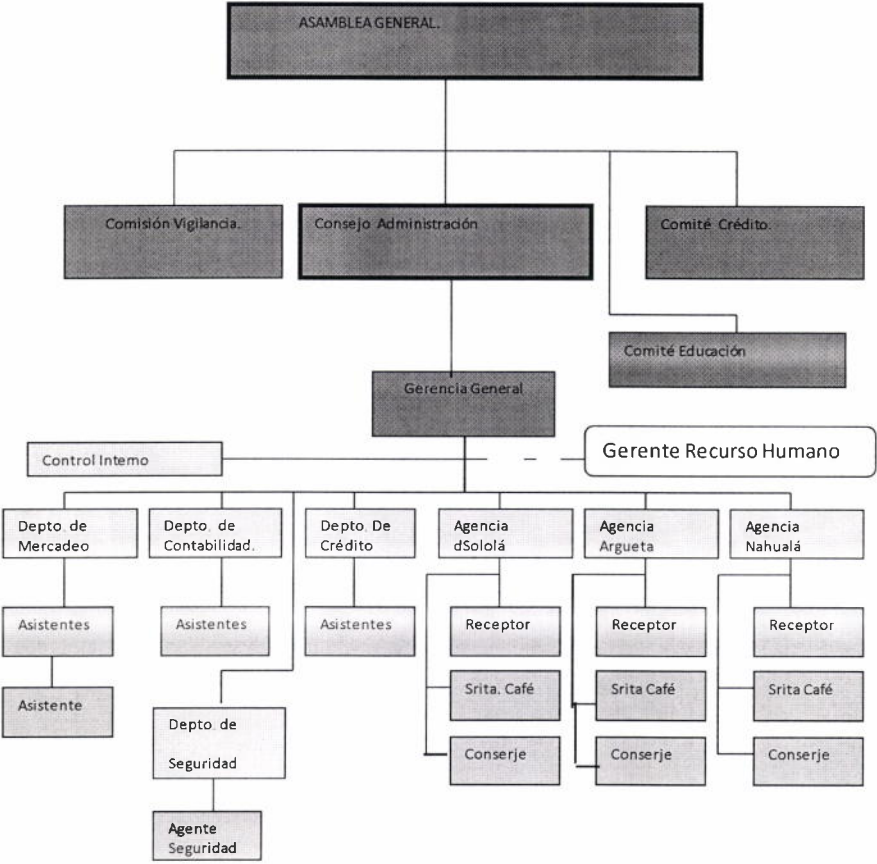
4.3.1.3 Historia de la Cooperativa “Fondos de América”.

Fondos de América, es una cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, está identificado bajo este nombre debido a que los organizadores o fundadores, creen que tanto el departamento de Sololá como el país de Guatemala, son territorios que pertenecen al continente americano, y porque los servicios que presta se orienta al mismo nombre, su función principal está enfocada a la administración de ahorros y las micro finanzas o micro créditos.

Fondos de América, fue organizado por un grupo de personas maya hablantes de Quiché y Cakchiquel, residentes del municipio de Sololá, su mayoría de la aldea Argueta, con una idea generada e inducida a la práctica por Pedro Feliciano Menchú Vásquez, originario de la aldea Argueta, del municipio y departamento de Sololá. Transmitida la idea a un grupo de treinta fundadores, iniciando su primera convocatoria de constitución para el día 12 de octubre del año 2003, y quedándose totalmente legalizada, autorizada y registrada su personalidad jurídica el día 12 de julio del año dos mil cinco 2005. Gracias al Acuerdo 30-2005CD, del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, basado en la Ley General de Cooperativas Decreto 82-78, aprobado por el Congreso Nacional de la república de Guatemala.

La institución inició actividades operativas y financieras, el día 2 de noviembre del año 2005, con 24 asociados y Q.15,000.00 de capital invertidos en gastos de organización. Al principio tuvo que reclutar a tres personas para atender las primeras necesidades de la cooperativa: Organización de las políticas de servicio y trabajo, normas de control interno, estructura, proceso de trabajos y servicios. Fueron contratados: Un Gerente, una Secretaria de atención al público y un Policía que prestara seguridad.

4.3.1.4 Estructura legal y administrativa de la Cooperativa Fondos de América.



4.3.1.5 Misión y visión

Misión

1. Es una organización financiera en cooperativa, que genera productos y servicios financieros seguros y de calidad en: Certificados de Ahorros, Depósitos corrientes, Aportaciones y otras inversiones con alto rendimiento, una variedad de opciones en créditos para el comercio, la industria, la vivienda, la agricultura y Gastos personales; servicios ágiles a costos competitivos; Seguros de vida y Seguros médicos eficientes con el fondo solidario.
2. Los servicios están diseñados y enfocados a todos nuestros asociados micro, pequeños y medianos empresarios, industriales, artesanos, agricultores, profesionales, empleados públicos y privados.
3. La calidad de nuestros productos, se consigue a través de una alta confidencialidad, garantía total, una rentabilidad de competencia, disponibilidad inmediata, accesibilidad, diversidad de opciones para seleccionar el producto ideal, soluciones inmediatas, no permitimos trámites engorrosos y lentos, en fin, promovemos la eficiencia y la eficacia.
4. Cubre con prontitud la región Sur-Occidente del país de Guatemala, principalmente el departamento de Sololá, en las áreas rurales y urbanas de sus municipios; y demás lugares donde existan demandas de nuestros productos.
5. Los beneficios que obtienen los usuarios de nuestros productos financieros, no solo solucionan las necesidades actuales, sino también contribuyen en el mejoramiento del nivel de vida de las familias, principalmente en el desenvolvimiento económico y cultural.

6. La Organización Cooperativa, constantemente se encuentra investigando, analizando y creando nuevos productos, innovando los servicios financieros con mayores ventajas competitivas, logrando con ello mayor satisfacción con nuestros asociados (as).

Visión:

1. Al finalizar la presente década pretende alcanzar una posición de liderazgo dentro del mercado financiero, a través del impacto de nuestros productos financieros en el departamento de Sololá y sur occidente de Guatemala. Por medio de una innovación rápida y constante en la calidad total de los servicios, asimismo la aplicación de la tecnología de punta, para la administración de los recursos; logrando con ellos una seguridad garantizada para los asociados (as), buscando siempre la eficiencia y la eficacia en nuestra Organización Cooperativa,
2. Instalar cajas receptoras o agencias en el 90% de los municipios de Sololá, al finalizar el año 2010, facilitando a los usuarios de los servicios financieros, con accesibilidad inmediata y cercanía.
3. Instalar Agencias en las principales ciudades de los departamentos del Sur-occidente, en la Costa Sur, en el centro, Oriente y norte: Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos, el Quiché, Mazatenango, Escuintla, Chimaltenango, Guatemala, Zacapa, Puerto Barrios, El Petén, para los años 2015 y 2020.
4. Incrementar la membresía a 500 miembros cada año, para alcanzar 3,500 como mínimo de usuarios al finalizar el año 2010.
5. Alcanzar activos netos en balance a Q. 2 millones para 2005 y a Q.20 millones de quetzales para finalizar el año 2010. y entre Q. 100 a Q. 200 millones para el año 2020.

6. Lograr un membresía mínima de 22,500, máxima 250,000 a un millón de asociados para el año 2050, entre ellos 60% mujeres y 40% hombres.
7. Lograr activos en balance general de al finalizar el año 2050, en 450 millones de quetzales distribuidos así: Capital institucional 10% mínimo, aportaciones 10% y 80% en ahorros. En créditos entre 70 y 80%.
8. Promover un liderazgo en trámites simples y entrega inmediata de los productos financieros a los asociados.
9. Distribuir un producto financiero en ahorros de mejor calidad y al más alto rendimiento, para el año 2005.
10. Distribuir productos financieros en créditos, de alta calidad al más bajo costo, para el año 2006.
11. Fondos de América a parte de cumplir con sus objetivos económicos financieros, también promoverá otros servicios sociales como: Centros hospitalarios, centros educativos y recreativos, centros turísticos, centros comerciales, etc. proyectos que beneficiarán a los asociados y sus generaciones.
12. Fondos de América promoverá una organización entre cooperativas, para crear corporaciones, afiliarse con otras entidades financieras y de protección, buscar convenios y relaciones institucionales con el propósito de tener y mantener mayores respaldos.
13. Fondos de América, aprovechará las ventajas y beneficios de los Tratados de Libre Comercio, haciendo conexiones y alianzas de estrategias y capitales para generar y proveer de servicios financieros a poblaciones extranjeras principalmente centroamericanas.

4.3.1.6 Filosofía de la Cooperativa.

- *Puramente Cooperativista*, basada en la ayuda mutua, reciprocidad en los servicios de micro ahorros, micro créditos. La unión de pequeños

fondos en conversión a grandes ahorros y créditos. Accesibilidad completa sin discriminación alguna, promoviendo la economía desde la extrema pobreza hacia una economía de desarrollo, entre sus asociados.

- *Protección familiar*: la creación de un fondo solidario generado por los mismos miembros de la Cooperativa, para proveer protección médica y funeraria en beneficio del asociado y su familia.
- *Justicia en la intermediación financiera*: los fondos aportados y ahorrados por una comunidad asociada serán invertidos en la misma, en busca del desarrollo económico poblacional local, evitando la transferencia de riqueza hacia otros sectores desarrollados.

4.3.1.6 Valores institucionales de la Cooperativa.

1. *Honradez*: Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, siempre transparente como el agua de un manantial, en la administración de los recursos, los servicios, los compromisos sociales y económicos: fines y objetivos
2. *Humanista*: Doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos, el asociado es un elemento humano, sensible a las necesidades y a la vida misma, para las cuales, la Cooperativa es un instrumento real de solución y protección.
3. *Solidaridad*: Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. En cualquier momento y lugar, la cooperativa será siempre solidaria con sus asociados asimismo con las Organizaciones sociales de bienestar común.
4. *Eficiencia y Eficacia*: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, atención esmera y personalizada, velocidad

en los trámites y soluciones inmediatas. Institución de autogestión y autosuficiente.

5. *Servicio*: Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Es una Institución de servicio y desarrollo social, no lucrativo. Prioriza el plan de atención al cliente, no el plan del éxito.
6. *Discreción*: Don de expresarse con agudeza, ingenio, oportunidad, reserva, prudencia, y circunspección. La Junta Directiva, Gerentes, Directores, Ejecutivos, Jefes, Coordinadores y todo el personal administrativo y operativo de Fondos de América, son personas altamente disciplinadas a guardar discreción, principalmente en el manejo de información relacionada a sus funciones, de los asociados (as) y de la cooperativa en general.

Objetivos

General

Contribuir en el desarrollo social, económico y cultural al pueblo guatemalteco, a través de programas integrales enfocados a los servicios de ahorro, crédito, transferencias monetarias internacionales, seguros, proyectos de desarrollo social, etc. Promoviendo la participación de todos los estratos sociales en el área rural y urbana, de los municipios y departamentos de Guatemala. No importa los niveles de ingresos económicos. Aplicando la filosofía, los principios y valores del cooperativismo, asimismo la potestad legal que otorga el Estado. Incluye el criterio empresarial en las inversiones generales, sin descuidar el fin de servir y no lucrar.

Específicos:

Objetivos sociales (Según los estatutos). Artículo 4°. El objeto social de la cooperativa será percibir de los asociados los ahorros corrientes y a plazo fijo, concederles préstamos fiduciarios, prendarios e hipotecarios, así como proporcionarles otros servicios que demanden y la cooperativa esté en capacidad de ofrecer

Artículo 5°. La Cooperativa tendrá 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 ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad,
- Fomentar entre sus asociados todas aquellas actividades tendientes a desarrollar el hábito del ahorro, como medio para financiar proyectos productivos o de otra índole, que contribuyan a mejorar su nivel de vida,
- 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 y confianza necesarias, con el objeto que la empresa se constituya en una organización productiva,
- Garantizar la eficiencia y la seguridad, para que se proporcione a los asociados, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible.

4.3.1.7 El Plan Operativo Anual POA.

FONDOS DE AMERICA, R. L.
ARGUETA SOLOLA.

PLAN OPERATIVO ANUAL, POA

AÑO 2007.

PLAN DE ESTRATEGIAS

Y

PRESUPUESTO GENERAL
CONSOLIDADO.

DICIEMBRE 28 DE 2006.

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

FONDOS DE AMERICA, R.L.

PLAN OPERATIVO ANUAL, POA

AÑO 2007.

PLAN DE ESTRATEGIAS

INTRODUCCION:

Por las experiencias obtenidas, a través del uso de un plan de estrategias diferenciadas con las de la competencia, en el año 2006 se lograron bastantes éxitos en relación a crecimiento y la aceptación por parte de los usuarios, logrando un activo de Q. 4 millones 800 mil quetzales equivalente a un 400% según la meta de Q.1, 200,000 y con 1,157 asociados. Gracias a los excelentes servicios financieros de Fondos de América, logrando con ello un impacto con nuestros asociados, ubicados en el área rural campo de acción de la cooperativa. Por tanto las mismas estrategias y políticas de servicios serán aplicadas en el año 2007. Gracias a un Consejo de Administración y una Gerencia que en forma coordinada diseñaron un menú de 40 estrategias de mercado, entre normas de servicio al cliente y las bondades de un producto financiero.

OBJETIVO GENERAL.

Obtener mayor cobertura con nuestros servicios financieros, con mayor área de acción, principalmente el área rural. Rediseñar los productos, mejorar la calidad de atención y horarios, con un personal altamente calificado para desarrollar un mejor servicio. Con ello lograr mayor

crecimiento en la membresía y los activos de Fondos de América, finalmente hacer impacto y competir, generando un prestigio institucional y empresarial.

ESPECIFICOS:

1. Revisar y mejorar cada uno de las estrategias de competencia, autorizados por el Consejo de Administración, y vigilar que se cumpla o se ejecuten los mismos.
2. Promover capacitaciones a Directivos y principalmente a empleados con el propósito de lograr eficiencia y eficacia en la atención a los clientes.
3. Implementar correctamente el plan de incentivos a empleados, con el objetivo de premiar a los mejores empleados y alcanzar las metas establecidas para este año 2007.
4. Para lograr el crecimiento de los ahorros a Q. 7 millones 400 mil quetzales, Fondos de América sostiene la oferta de las tasas pasivas de entre 10% a 14.5%. y de más valores agregados: seguro medico, seguro de vida, tarjetas de crédito, retiros sin condiciones, créditos automáticos, tasa preferencial, pasteles en el día de su santo.
5. Para lograr el crecimiento de los créditos a Q. 6 millones 300 mil quetzales, también se aplicarán políticas especiales: créditos en el mismo día, pocas aportaciones, fiadores, grupos de círculos 2 a 3 mujeres, acrecentando la membresía. Escrituras publicas que aplican las "5C", compra y venta autenticada y a través del abogado. Con tasas de interés desde el 1.33% al 5% mensual. A Mayor riesgo mayor tasa de interés a menor riesgo menor tasa interés.

6. Seguir con la política de visitas domiciliarias, acercamiento al asociado e información constante entre cliente y cooperativa, viceversa.
7. Lograr el crecimiento del Fondo Solidario, a través de la cuota de Q.50.00, y la novación del contrato anual a través de un cargo anual en la tarjeta de crédito por el valor de Q.50.00.
8. Promover la visita a otras cooperativas modernas, para que directivos y personal, cada vez se actualizan y aplican nuevas experiencias en el trabajo.
9. Lograr a través de un servicio eficiente, el crecimiento de los Activos totales a Q. 8 millones 800 mil quetzales.

Diciembre 28 de 2006.

Presupuestos

FON DOS DE AMERICA,

BALANCE GENERAL PROYECTADO DICIEMBRE 2007

	Noviembre 2005	Plan/Credmto	Dic. 2007	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBILIDADES	Q. 1,187,766	Q. 368,000	Q. 1,528,766	173.7
Caja	Q. 935.21	Q. 130,000	Q. 2273.51	258
Caja Chica	Q. 4,000.00	Q. 2,000.00	Q. 6,000.00	007
Bancos	Q. 383,621.7	Q. 1,800,000	Q. 5,093,621.7	579
Depositos Corrientes Cooperativas	Q. 698,068.08	Q. 88,000.00	Q. 7,850,668.08	893
PRESTAMOS	Q. 2,820,130.00	Q. 3,430,000.00	Q. 6,250,130.00	711.7
Créditos Normales	Q. 396,265.00	Q. 1,200,000.00	Q. 1,596,265.00	180.8
Tarjetas de Crédito	Q. 2,388,255.00	Q. 1,800,000.00	Q. 4,188,255.00	476.0
Otros Créditos Administrativos	Q. 35,610.00	Q. 430,000.00	Q. 5,65,610.00	5.72
TOTAL PRESTAMOS	Q. 2,820,130.00	Q. 3,430,000.00	Q. 6,250,130.00	714.0
(-) Emissiones para Prestamos	Q. -	Q. 20,000.00	Q. 20,000.00	0.23
INVERSIONES FINANCIERAS	Q. 2,000,000.00	Q. 1,000,000.00	Q. 1,000,000.00	1.26
Certificados	Q. 2,000,000.00	Q. 1,000,000.00	Q. 1,000,000.00	11.6
Otros Fondos en Cooperativas	Q. -	Q. -	Q. -	-
CARGOS DERRIDOS	1,128,175	-	1,128,175	12.7
Cuentas Deudoras	Q. 92,787.7	-	Q. 92,787.7	10.5
Seguros Antipagos	Q. 5,568.2	-	Q. 5,568.2	006
Gastos Antipagos Repetitiva y Utilis	Q. 12,810.98	-	Q. 12,810.98	01.5
Gastos Antipagos	Q. 974.25	-	Q. 974.25	001
ACTIVO NO CORRIENTE				
MUEBLES E INMUEBLES	Q. 281,451.4	Q. 276,000.00	Q. 357,451.4	63.2
Terreno, Edificios, Remedios (Llave en Mano)	Q. 303,523.00	Q. 90,000.00	Q. 1,203,523.00	13.7
(-) Depreciación acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
Mobiliario y Equip. Oficio	Q. 86,800.00	Q. 50,000.00	Q. 1,368,800.00	15.5
(-) Depreciación acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
Equipo de Computo	Q. 21,938.00	Q. 80,000.00	Q. 1,521,938.00	17.3
(-) Depreciación acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
Vehículo	Q. 60,000.00	Q. 100,000.00	Q. 1,650,000.00	18.9
(-) Depreciación acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
Otros Bienes	Q. 6,386.4	Q. -	Q. 6,386.4	007
(-) Depreciación acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
TOTAL MUEBLES E INMUEBLES	Q. 281,451.4	Q. 306,000.00	Q. 5,814,651.4	66.1
TOTAL DISPONIBILIDADES	Q. -	Q. 2,000,000.00	Q. 2,000,000.00	0.27
CARGOS DERRIDOS	Q. 21,058,57	Q. 26,000.00	Q. 23,658,57	26.9
Instalaciones	Q. 49,000.00	Q. 20,000.00	Q. 79,000.00	08.5
(-) Amortización acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
Gastos por Amortizar	Q. 130,728.85	Q. 20,000.00	Q. 1,357,288.85	15.4
(-) Amortización acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
Cuenta por liquidar	Q. 50,927.00	-	Q. 50,927.00	05.7
(-) Amortización acumulada	Q. -	Q. -	Q. -	-
TOTAL DERRIDOS	Q. 230,595.7	Q. 20,000.00	Q. 2,005,957	23.6
TOTAL AMORTIZACIONES	Q. -	Q. 20,000.00	Q. 20,000.00	0.27
SUMA DE ACTIVO	Q. 4,788,559	Q. 4,000,000.00	Q. 8,798,559	100.00

	Nov-06	Planific. crecimiento	Dic-07	%
PASIVO				-
PASIVO CORRIENTE				-
DEPOSITOS	Q 4.501.002,52	Q 1.100.000,00	Q 7.161.002,52	84,11
Deposito Infinito Juvenil	Q 25.542,03	Q 200.000,00	Q 225.542,03	2,56
Deposito de ahorro comunitario	Q 1.077.614,31	Q 500.000,00	Q 1.577.614,31	17,01
Deposito de ahorro en certificados	Q 3.199.846,18	Q 3.400.000,00	Q 5.359.846,18	63,64
PASIVO DIFERIDO	Q 187.088,82	Q 300.000,00	Q 487.088,82	5,54
Acciones	Q 77.859,77	Q 70.000,00	Q 147.859,77	1,68
Fondo Solidario	Q 31.900,00	Q 30.000,00	Q 61.900,00	0,70
Impuestos por Pagar	Q 718,11	Q 50.000,00	Q 50.718,11	0,58
Intereses por Pagar	Q 76.610,94	Q 150.000,00	Q 226.610,94	2,58
PASIVO NO CORRIENTE				-
OBJETIVACIONES - L. 26.830 PL. 03	Q -			-
Plazamos	Q -			-
Otros préstamos	Q -			-
SUMA DEL PASIVO	Q 4.700.091,34	Q 1.400.000,00	Q 7.898.091,34	89,67
				-
CAPITAL RESERVAS	Q 300.764,19	Q 600.000,00	Q 900.764,19	10,33
APORTACIONES	Q 247.832,71	Q 586.277,40	Q 834.110,11	9,48
Aportaciones Ordinarias	Q 247.832,71	Q 586.277,40	Q 834.110,11	9,48
Aportaciones Extraordinarias	Q -			-
RESERVAS		Q 9.148,40	Q 9.148,40	0,10
Reserva legal	Q -	Q 2.287,10	Q 2.287,10	0,03
Reserva de Educación	Q -	Q 2.287,10	Q 2.287,10	0,03
Reserva para Obras sociales	Q -	Q 2.287,10	Q 2.287,10	0,03
Reserva Institucional	Q -	Q 2.287,10	Q 2.287,10	0,03
RESULTADOS				-
EXCEDENTES	Q 60.931,88	Q 13.722,60	Q 74.654,48	0,85
				-
SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL	Q 5.260.855,82	Q 2.000.000,00	Q 8.798.855,82	100,00
	Q -	Q -	Q -	

San Juan Argueta 28 de Diciembre 2006

4.3.1.9 Tipos de servicios que desarrolla la cooperativa.

NOMBRES, ORDEN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS, NUMERO DE IDENTIFICACION DE CLIENTES Y HORARIOS DE ATENCION.

(Extracto del reglamento)

Artículo 2º. El orden y la numeración de los servicios financieras que la Cooperativa promueve con sus asociados, están integrados así:

NOMBRE SERVICIO	NUMERACION. ORDEN
AHORROS.	
a. Fondo Corriente	01
b. Fondo Juvenil	02
c. Cash Order	03
d. Inversiones en Certificados	04.
e. Certificados en Dólares	05.
f. Fondo Magisterial	06
g. Fondo Mujer	07
h. Fondo Colectivo/Institucional	08
i. Fondo de Jubilación	09
j. Fondo de Retiro	10
k. Fondo de Aportaciones	11
CREDITOS	
a. Créditos fiduciarios	12
b. Créditos hipotecarios	13

c. Créditos prendarios	14
d. Créditos Automáticos	15.
e. Fondo de emergencias	16
f. Crédito Mujer.	

DIVISAS.

a. Cambio de dólares	17
b. Venta de dólares	18
c. Cambio de Money Orders	19
d. Cambio de Cheques de viajero	20
e. Remesas familiares	21

FONDO SOLIDARIO.

a. Protección médica	22
b. Protección funeraria	23
c. Protección de vehículos	24

OTROS SERVICIOS.

a. Cambio de Cheques	25
b. Descambio	26
c. Cobros	27
d. Protección de documentos y valores	28.
e. Asesoría y Capacitaciones	29
f. Otros	30.

La asignación del Código único por cuenta habiente y el número de identificación de asociado por servicio utilizado, se queda de la siguiente manera:

1. Código único por cliente de cinco dígitos 00000 es correlativo.

. Un número de identificación por servicio de dos dígitos

nn

. Un número de identificación por cliente de 5 dígitos

nnnnn

. Un número de identificación por agencia de 2 dígitos

nn

Artículo 3°. Son horarios de atención al público los siguientes: de lunes a viernes de 08:00 a 18:00 horas, de sábados y domingos de 08:00 a 12:00 horas. En cada culminación de horario de atención se considera aún, con el Plan-Rezagado que son precisamente diez (10) minutos de tiempo de gracia para aquellos asociados que llegan después de la hora de cierre.

Artículo 4°. Se establece el plan 3-65, que incluye atención al público durante los trescientos sesenta y cinco días del año, las oficinas de la Cooperativa permanecerán abiertas durante los días feriados, asuetos, descansos, etc. Se atenderán todos los servicios durante estos días.

4.3.1.10 Áreas de acción y competencias de la cooperativa.

Campo o área de acción

La cooperativa “Fondos de América” en base al estudio de mercado y sus competencias, cubre varias comunidades, municipios, aldeas, cantones, caseríos y parajes dentro del departamento de Sololá.

Cuando se trata de servicio a: ahorristas, Remesas familiares, y usuarios de seguros; el área geográfica es ilimitada: todo el territorio guatemalteco y extranjeros (pasaporte) incluyendo las instituciones con personalidad jurídica.

Cuando se trata de servicio de *CREDITOS*: se atenderá solamente las personas, solventes, con capacidad de pago y garantías, originarias, vecinas y residentes de los siguientes lugares, lugares con acceso de vehículo de 4 ruedas y motocicletas, no así a las comunidades sin acceso de vehículo y con la presencia de algunos riesgos:

- Agencia Sololá: Municipio de Sololá con algunas áreas restringidas como: los cantones de Pujujil I y II, incluye los Churuneles, Pixabaj, Chuiquel, el mirador, las trampas. El municipio de San José Chacayá, Concepción, Panajachel.
- Agencia Argueta: Aldea Argueta; aldea la Esperanza, Barraneché y La Concordia del municipio de Totonicapán. Santa Lucía Utatlán:
- Pamezabal, Pahaj, El Novillero, Molino San Pedro y el área urbana. Agencia Nahualá:
 - La ciudad de Nahualá y sus zonas establecidas por la municipalidad.
 - Cantón Patzij,
 - Chirjiraxon
 - Cantón Xepatuj,
 - Caserío Chuipatuj,
 - Chuaquiacsiguan
 - Palanquix loma, Palanquix Cotiyab, Tambrizab, Guachiaquib
 - Pachipac.
 - Patzité,
 - Chirjiox,
 - Racantacaj,
 - Chuicuil.
 - Quiacasisguan,
 - Tzucubal Nahualá y Tzucubal Ixtahuacan,

- o Pahaj, Santa Lucia U.
- o Pamesabal, Santa Lucía.
- o Rancho de teja T.
- o Nueva Santa Catarina Ixtahuacan.

Competencia:

La Cooperativa tiene varios competidores, son instituciones de intermediación financiera, las cuales compiten porque existe cierta similitud en los servicios que prestan a sus clientes, pues cada institución día a día busca algún valor agregado en sus productos, para atraer los clientes de la competencia, los competidores reales son las siguientes instituciones:

- En Cooperativas: Colua, R. L. Coonagri R. L., Intercop R.L. Copem, R. L.
- En Ongs, y asociaciones: Ayngla, Adicla, Fundea, Fundap, Génesis empresarial, Adigua,
- En Bancos: Banco Rural, Banco de Antigua, Banco G &T continental, Banco Agromercantil, el Banco industrial y el Banco inmobiliario.

4.3.1.11 Normas Internas en la Cooperativa.

Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Fondos de América”
Responsabilidad Limitada, FONDOS, R.L.

Reglamentos y políticas

CONSIDERANDO.

La Asamblea General de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Fondos de América” Responsabilidad Limitada. Fondos R. L. Considera que es de vital importancia la creación de normas internas y políticas que vienen a regular las diferentes actividades de la Cooperativa y principalmente los servicios que se prestarán a los asociados de la Cooperativa.

CONSIDERANDO.

Que solamente a través de estos instrumentos de servicios, generados en base a la experiencia, el conocimiento y esencialmente de acuerdo a la investigación de mercado, la competencia actual y la demanda de los servicios financieros de parte de los clientes potenciales, se pueden cumplir con las exigencias de la población actual y del futuro.

CONSIDERANDO.

Que tanto las normas internas y las políticas de trabajo, deberán tener un sentido social e institucional, es decir que por prioridad deberán considerar las necesidades del asociado y al mismo tiempo deberán proteger los bienes de la Cooperativa como institución.

POR TANTO.

La Asamblea General de la Cooperativa “Fondos de América” R. L. en base al artículo 44°, inciso “J” de los Estatutos Uniformes en vigencia, ACUERDA emitir los siguientes reglamentos y políticas de trabajo, los cuales entran en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

CAPITULO I.

REGLAMENTO DE SERVICIOS

Artículo 1°. Son reglamentos internos de servicios financieros y políticas de trabajo los siguientes instrumentos legales.

1. Reglamento de Organización de servicios y horarios de atención.
2. Reglamento de Aportaciones.
3. Reglamento de Ahorros.
4. Reglamento de créditos.
5. Reglamento de Divisas y Otros Servicios.
6. Reglamento del Fondo Solidario.
7. Reglamento del Bono Fundador
8. Reglamento de Caja y Bancos,
9. Reglamento de Caja Chica.
10. Reglamento de dietas y viáticos.
11. Reglamento del Personal.

a. REGLAMENTO DE OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL
RECURSO HUMANO.

(Extracto del Reglamento)

OBLIGACIONES DEL PATRONO:

1. Remuneración justa y apegada a la ley laboral.
2. Las prestaciones laborales.
3. Incentivos legales,
4. Incentivos por logros,
5. Tratamiento de la salud del empleado.
6. Trato justo.
7. Comprensión de las necesidades de la familia del trabajador.
8. Permisos especiales.
9. Aumentos salariales según rendimiento y crecimiento de la institución.
10. Valorar los conocimientos y experiencias.
11. Capacitar a los trabajadores,
12. Proveer al trabajador de los equipos y mobiliarios necesarios según las funciones.
13. Otras obligaciones según el Código de trabajo.

OBLIGACIONES DEL EMPLEADO Y DIRECTIVO:

1. Cumplir con las funciones o atribuciones de trabajo según el perfil del puesto establecido, programando e informando cada actividad realizada: diario, semanal, mensual y trimestral.
2. Priorizar la atención inmediata a los asociados, buscar soluciones inmediatas, consultar al jefe inmediato cualquier duda al respecto.

3. Cumplir con el horario establecido de trabajo, en caso de atraso avisar inmediatamente por teléfono sobre la demora, y por escrito después de la ausencia.
4. Administrar correctamente los recursos de la institución: equipos computo, energía, papelería, documentos autorizados, los muebles, el efectivo, y otros recursos. No desperdiciar los recursos o generar mermas.
5. Guardar discreción de toda la información relacionado a las funciones propias del empleado, del asociado, de los recursos, de la cooperativa.
6. Promover el nombre, la marca, los principios, filosofía, valores, misión y visión de FONDOS DE AMERICA, R. L. a toda voluntad.
7. Promocionar los diferentes servicios financieros que presta la Institución.
8. Alcanzar las metas establecidas en los planes y presupuestos.
9. Tratar de alcanzar con eficiencia y eficacia las propias funciones como empleado.
10. Solucionar los conflictos internos, mediante medios conciliatorios y administrativos.
11. Solicitar autorización del uso de equipos de otros departamentos.
12. Solicitar permiso uso de teléfonos y el teléfono móvil.
13. Otras obligaciones según el Código de trabajo.

PROHIBICIONES DEL EMPLEADO Y DIRECTIVO:

1. Prohibido divulgar la información relacionado a las cuentas de ahorro y crédito del asociado, asimismo la información General de uso interno, de la cooperativa.
2. Llegar tarde en el trabajo y salir antes del horario de salida.

3. Prohibido ingresar alcohol, droga y otros, tampoco llegar ebrio en el trabajo, asimismo en horarios fuera de trabajo e instalaciones.
4. Fumar dentro de las instalaciones de la cooperativa.
5. Criticar a las compañeras y compañeros de trabajo, cualquier problema existente debe darse la observación y una propuesta de solución inmediata.
6. Llamar al compañero (a) de trabajo, asociados y terceras personas, etc., por un apodo o sobre nombre, se recomienda utilizar el nombre oficial de la persona.
7. El acoso sexual,
8. Noviazgo: Existe trato especial, distanciamiento de puestos o separación de puesto.
9. Apropiarse de Fondos sin la debida autorización o consentimiento de las autoridades de la Cooperativa.
10. Mantener en las cajas, vales o facturas no autorizadas, cheques sin fondos, por más tiempo según condiciones establecidas por control interno.
11. Dar trato especial a familiares asociados, (privilegio).
12. Engañar a los clientes con los servicios, mala información sobre las condiciones.
13. El uso de celulares durante el trabajo.
14. Otras prohibiciones según el Código de trabajo.

SANCIONES A LAS INFRACCIONES:

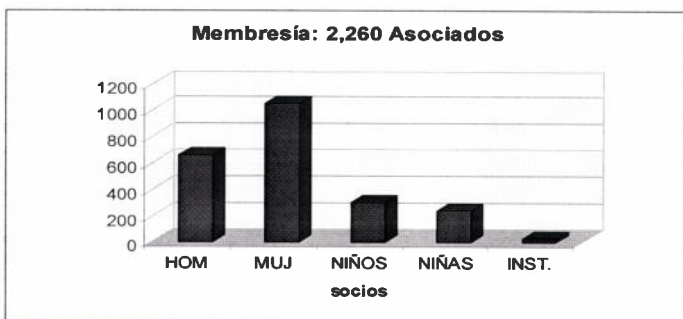
1. Problema no grave, se enviará una nota de amonestación con las observaciones.

2. problema no grave, se enviará una segunda nota de amonestación con las observaciones.
3. Programa grave, es una única nota, no necesario primera ni segunda nota.
4. Reintegro de fondos, recursos, mas una multa de Q. 100.00 ó el monto que establece el Consejo de Administración.
5. Suspensiones temporales sin goce de sueldo.
6. No emitir cartas de recomendación.
7. Proceso judicial, cuando sea necesario.
8. Otras Sanciones que estime el Consejo de Administración o Comisión de Vigilancia basada a pruebas científicas. (contundentes).
9. Suspensiones temporales sin goce de sueldo.
10. Otras según Código de trabajo.

4.3.1.12 Estadísticas de la Membresía actual (Al 30 septiembre 2007)

MEMBRESIA						
No	POBLACION	MES ANTERIOR	INGRESOS ESTE MES	EGRESOS ESTE MES	MES ACTUAL	RELACION %
1	HOMBRES	607	50		657	29.07
2	MUJERES	964	84	3	1045	46.24
3	NIÑOS	192	107	1	298	13.19
5	NIÑAS	141	92		233	10.31
5	INSTITUCIONE S	23	4		27	1.19
	TOTAL	1927	337		2260	100.00

Gráfica No. 21
NUMERO DE ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA



Fuente: Datos departamento de contabilidad, Fondos de América

4.3.1.13 Situación económica actual, estados financieros de la cooperativa.

Fondos, R.L.

CONSOLIDADO

Cuadro "J"

BALANCE GENERAL AL 30 DE SEPTIEMBRE 2007

			%
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBILIDADES		Q 1,990,973.67	19.29686
Caja	Q 99,576.98		
Caja Chica	Q 6,000.00		
Bancos	Q1,210,947.17		
Depósitos Comentes Cooperativas	Q 673,549.52		
EXIGIBLE.		Q 2,858.12	
Intereses por Cobrar	Q 2,858.12		
PRESTAMOS		Q 6,813,745.33	66.06987
Créditos Normales	Q1,477,819.81		
Tarjetas de Crédito	Q4,637,255.30		
Otros Créditos (Automático)	Q 212,315.74		
Préstamo Agencia Sololá	Q 491,354.48		
SUB TOTAL	Q6,818,745.33		
(-) Estimaciones para préstamo	Q 5,000.00		
INVERSIONES FINANCIERAS		Q 340,532.06	3.30199
Certificados	Q 340,532.06		
Otros Fondos en Cooperativas	Q -		
CARGOS DIFERIDOS		Q 197,714.32	1.91715
Cuenta Deudores	Q 149,296.93		
Seguros Anticipados	Q 17,718.20		
Gastos Anticipados Papelería y Útiles	Q 24,195.19		
Gastos Anticipados	Q 6,504.00		
ACTIVO NO CORRIENTE			
MUEBLES E INMUEBLES		Q 593,469.42	5.75461
Edificios, Remodelación	Q 71,877.31		
(-) Depreciaciones acumuladas	Q 555.81	Q 71,321.50	
Mobiliario y Equipos Oficina	Q 160,632.61		
(-) Depreciaciones acumuladas	Q 9,475.14	Q 151,157.47	
Equipo de Cómputo	Q 147,194.95		
(-) Depreciaciones acumuladas	Q 15,297.06	Q 131,897.89	
Vehículo	Q 241,644.00		
(-) Depreciaciones acumuladas	Q 12,779.11	Q 228,864.89	
Otros Bienes	Q 10,487.44		
(-) Depreciaciones acumuladas	Q 259.77	Q 10,227.67	
CARGOS DIFERIDOS		Q 374,545.74	3.63180
Instalaciones	Q 81,660.57		
(-) Amortizaciones acumuladas	Q 3,357.73		
Gastos por Amortizar	Q 185,285.76		
(-) Amortizaciones acumuladas	Q 8,687.56		
Cuenta por Liquidar	Q 127,173.62		
(-) Amortizaciones acumuladas	Q 7,528.92		
SUMA DEL ACTIVO		Q10,312,938.66	100.00000

Cuadro "I-1"

<i>PASIVO</i>			
<i>PASIVO CORRIENTE</i>			
<i>DEPOSITOS</i>		(1) \$ 610.520.75	87.376.86
Depositos Infrato Juvenil	Q 87.637.11		
Depositos de ahorro corriente	Q1.472.658.35		
Depositos de ahorro con comitandus	Q7.089.234.29		
Deposito Inter Agencia	Q 294.795.91	Q 294.795.91	
<i>PASIVO DIFERIDO</i>		Q 474.770.48	4.790.60
Acreedores	Q 78.792.70		
Seguro Medico	Q 4.706.20		
Seguros de Vida	Q 42.986.00		
Proteccion de Préstamos	Q 2.810.30		
Comisiones Retenidas	Q 1.110.00		
Impuestos por Pagar	Q 6.177.52		
Intereses por Pagar	Q 338.187.70		
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>			
<i>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</i>		(1) 191.251.48	
Préstamos	Q 191.354.18		
Otros préstamos	Q -		
<i>SUMA DEL PASIVO</i>		(1) 9.910.450.62	100.000.00
<i>CAPITAL RESERVAS</i>		(1) 294.461.18	
<i>APORTACIONES</i>		(1) 127.210.55	108.307.18
Aportaciones Ordinarias	Q 427.230.55		
Aportaciones Extraordinarias	Q -		
<i>RESERVAS</i>		(1) 8.926.86	
Reserva Imparable	Q 802.69		
Reserva de Educación	Q 802.69		
Reserva para Obras sociales	Q 802.69		
Reserva Institucional	(1) 4.618.79		
<i>RESULTADOS</i>	Q -		-
<i>EXIDENDES</i>	Q 13.760.373		
<i>SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL</i>		(1) 10.312.938.66	100.000.00
		Q -	

San Juan Argueta 18 de Septiembre 2007

**ESTADO DE PRODUCTOS Y GASTOS CONSOLIDADO
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE 2007**

PRODUCTOS			Q 1.347.17	100,0
1	Intereses sobre Bienes	Q	22.099,76	1,677
2	Cargos por Bienes	Q	65.294,88	4,847
3	Comisiones sobre Préstamos	Q	30.281,70	2,247
4	Rentado Sobre Préstamos	Q	3.268,72	0,242
5	Intereses S. Ahorros Bancarios y Financieros	Q	5.534,86	0,411
6	Cuota Membresía	Q	1.679,93	0,124
7	Otros productos	Q	14.228,86	1,060
COSTOS FINANCIEROS			Q 8.253,1	0,609
1	Intereses sobre Apoyos	Q	14.700,53	1,094
2	Intereses sobre Ahorros	Q	52.662,98	3,913
3	Otros costos financieros	Q	14.851,32	1,099
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN O MARGEN BRUTO			Q 774.922,8	57,600
(-) COSTOS DE OPERACIÓN			Q 701.220,4	51,911
1	Salarios	Q	38.249,14	2,830
2	Beneficios, Incentivos, Aguinaldo e Indemnización	Q	7.934,55	0,590
3	Viajes	Q	1.932,46	0,143
4	Honorarios Profesionales	Q	8.967,86	0,667
5	Energía Eléctrica	Q	1.830,50	0,136
6	Papelaría y Utiles	Q	35.481,2	2,632
7	Combustible	Q	23.063,0	1,713
8	Teléfonos y Correo	Q	1.908,40	0,141
9	Reparación y Mantenimiento Bienes	Q	5.482,5	0,405
10	Reparación y Mantenimiento Equipos Computo	Q	11.624,65	0,864
11	Reparación y Mantenimiento Vehículos y Motociclos	Q	13.392,2	0,994
12	Publicidad	Q	89.516,3	6,651
13	Diversos	Q	8.970,8	0,667
14	Alquileres Asociado	Q	3.917,0	0,291
15	Impuestos	Q	14.228,86	1,060
16	Impuestos y Contribuciones	Q	1.082,10	0,080
17	Depreciaciones	Q	4.078,34	0,303
18	Amortizaciones	Q	1.310,76	0,097
Gastos Generales:			Q 8.790,20	0,650
a)	Viviendas Empleados	Q	22.244,75	1,655
b)	Viviendas Directivos	Q	15.240,9	1,130
c)	Restitución de Resultado E. Anterior	Q	789,4	0,006
d)	Uniforme Directivos y Empleados	Q	4.504,5	0,335
e)	Seguros	Q	12.258,2	0,911
f)	Capacitación y Entrenamiento	Q	8.842,5	0,657
g)	Gastos de Asambleas y Reuniones	Q	305,47	0,002
h)	Asueto Social	Q	11.444,5	0,851
i)	Estimaciones para trabajos de crédito	Q	4.000,0	0,297
EXCEDENTE			Q (2.793,6)	(0,208)
(-) RESERVAS LEGALES Art. No 8 de Estatutos:				
1	Reserva Imparable 10%	Q	-	-
2	Reserva de Educación 10%	Q	-	-
3	Reserva para Otros sociales 10%	Q	-	-
4	Reserva Institucional 30%	Q	-	-
PERDIDA			Q (2.793,6)	(0,208)

San Juan, Avenida del Centenario, 3007

4.3.2. Inducción al puesto de trabajo.

Aspectos específicos a inducir al colaborador de nuevo ingreso.

4.3.2.1 Departamento o división de trabajo.

En la Cooperativa existen varios departamentos o división de trabajo, siendo ellos: El departamento de Gerencia, de financiero, de Crédito, de Mercadeo, de Contabilidad y de Seguridad. Identificar y asignar el departamento donde le corresponde al nuevo colaborador realizar sus funciones específicas, según el perfil del puesto asignado. *En este caso, se está presentando un ejemplo: la contratación de un Contador de Planta, quien inmediatamente se le asigna el departamento de Contabilidad, en el cual se desarrollará los procesamientos de datos y producir los informes financieros en períodos mensuales.*

4.3.2.2 Asignación de equipos y mobiliarios.

Al nuevo contador de Planta, se le debe asignar los siguientes equipos y mobiliarios, siendo indispensables para poder ejecutar las funciones para los cuales fue contratado, si faltare algún equipo o mobiliario podría entorpecer las tareas de contabilidad y repercute en el rendimiento del Contador.

- Un Equipo de cómputo completo en buen estado.
- Programas de software actualizados como: Excel y Word los mas elementales para un contador.
- El programa de contabilidad específicamente.
- Escritorio amplio, silla cómoda, porque regularmente el contador se mantiene sentado durante todo el día.

- Archivadores con seguridad.
- Teléfonos,
- Internet,
- Una oficina con la amplitud necesaria, y luz natural suficiente.
- Todos los documentos legales.
- Útiles de escritorio.
- Entrega del manual de contabilidad, nomenclatura.
- El manual de inducción de trabajadores, nuevo ingreso.

4.3.2.3. Modelo de perfil de puesto y de la persona que ocupa el puesto

El perfil del puesto es parte de un manual de funciones, es un documento donde se describe el departamento de trabajo, el jefe inmediato, los subalternos, las personas con quienes deberá coordinar las acciones relacionados sus atribuciones, el perfil del puesto asimismo el perfil de la persona idónea para el puesto. Información imprescindible para el nuevo colaborador. Ej., de un perfil de puesto y de la persona. (Puesto para un contador de planta).

Definición

Previo a establecer el perfil de la persona que se necesita para un determinado puesto, *es necesario establecer el perfil del puesto*, al definir el trabajo a desarrollar, se debe considerar los aspectos siguientes:

Perfil del puesto

- a. *Autoridad y responsabilidad*: Poder sobre colaboradores dentro del departamento, de contabilidad y responsable ante jefe inmediato, el Gerente General.

- b. *Relación con otros puestos o público:* Coordinación de actividades con gerentes de agencias, cajeros y receptores, mercadeo, créditos, seguridad, gerencia, control interno, auditoria externa.
- c. *Horario y actividades: diarias, periódicas, ocasionales:* de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas, una hora para el almuerzo. Sábados de 8:00 a 12:00 horas. Las actividades son: revisión de operaciones diarias, exigir a subalternos preparación de pólizas de diario, corrección de operaciones, preparación de documentos de informes.
- d. *Función principal:* Información real y oportuna de la situación económica y financiera de la Cooperativa a través de los estados financieros, reporte y datos estadísticos, aplica los principios de contabilidad y las normas de auditoria vigentes, cumple con las leyes inherentes, principalmente de régimen fiscal y con las recomendaciones de la Inspección General de Cooperativas INGECOP, Supervisión, Auditoria Interna y Externa y coordina con la Comisión de Vigilancia.
- e. *Presión del puesto:* Dentro de los 5 días hábiles del siguiente mes, deben estar preparados los informes financieros: Estados financieros compuestos por balance general, estados de productos y gastos, flujo de caja. Otros informes: cuadros estadísticos, inventarios de cuentas corrientes, conciliaciones, etc.
- f. *Preparación y expedición de informes:* Enviar Estados financieros con notas de contabilidad a la Gerencia y Auditoria, cada mes, dentro de los 10 días hábiles del siguiente mes de operación.
- g. *Manejo y responsabilidad de equipo:* Responsable del buen rendimiento de los equipos de computo y programas de software, asimismo exigir periódicamente de los equipos y programas.
- h. *Sustituciones que pueden llegar a hacer:* En caso de ausencia, el colaborador de mayor productividad en el departamento, será quien lo sustituye.

- i. *Condiciones del ambiente físico en que se trabajará; etcétera:* El departamento de contabilidad, cumple las condiciones ambientales: aire y luz natural, amplio espacio, instalaciones adecuadas, baño propio, suficiente agua y papel higiénico, cafetera que incluye azúcar, leche, café, te; y botiquín para primeros auxilios.

Una vez se ha definido el perfil del puesto, con sus características propias, se continúa con la elaboración del perfil de la persona.

Es importante sugerir que debe dar oportunidad de promoción a los empleados actuales; en este sentido, mucho ayuda tener un inventario de las características individuales en vista que se constituyen en candidatos potenciales. Esta política viene a sustentar la carrera administrativa que en toda institución debe existir y contribuye, además, a que se conozcan las necesidades de capacitación y desarrollo del Recurso Humano.

También es importante indicar que este trabajo es solo una guía en cuanto a los perfiles y principales funciones de los puestos; requerirá de adaptación y enriquecimiento por la experiencia adquirida por la Cooperativa, para cumplir con los objetivos de eficiencia y orden que se necesitan en cada uno de los puestos; asimismo, la preparación profesional requerida dependerá de dos factores: *La oferta salarial de la cooperativa y la oferta de profesionales calificados* y deberá dársele a los atributos requeridos en los perfiles una ponderación acorde a las circunstancias de cada cooperativa, en virtud que podría ser difícil encontrar el recurso humano que llene éstos en un ciento por ciento.

PERFIL.

(Para el puesto de un Contador General).

PREPARACION PROFESIONAL.

Perito Contador, con registro.

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS

- Experiencia mínima de 3 años en puesto similar, principalmente en empresas financieras o haber desempeñado puesto en el que tuviera personal a su cargo (no indispensable).
- Manejo de programas en ambiente Windows: hojas electrónicas, procesadores de palabras, de presentaciones, como mínimo.

PERFIL.

En resumen se puede concluir que se necesita a alguien con las características siguientes:

- Responsable
- Ser de reconocida honradez
- Asumir compromisos institucionales y demostrar lealtad
- Tener habilidad para desarrollar el concepto de trabajo en equipo y en armonía.
- Discreto.
- Seguridad
- Metódico.
- Habilidad matemática.

RELACION JERARQUICA.

Reporta directamente a: Director Financiero
 Gerente General.

Ejerce coordinación interna con: Todas las unidades y centros de servicios
 De la Cooperativa.

DESCRIPCION FUNCIONAL.

Responsable de la información real y oportuna de la situación económica y financiera de la Cooperativa a través de los estados financieros, reporte y datos estadísticos, aplica los principios de contabilidad y las normas de auditoría vigentes, cumple con las leyes inherentes, principalmente de régimen fiscal y con las recomendaciones de la Inspección General de Cooperativas INGECOOP, Supervisión, Auditoría Interna y Externa y coordina con la Comisión de Vigilancia.

FUNCIONES PRINCIPALES.

Contabilidad:

1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos internos y políticas en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como procedimientos de control interno contable.
2. Asesorar en materia contable y fiscal a Directivos y Gerente General.
3. Someter oportunamente o cuando se le requieran otras entidades, a consideración de la Gerencia General, Auditoría Interna o Ente Supervisor, los estados financieros con sus correspondientes anexos y otros que se soliciten.

4. Participar en la elaboración de presupuesto anual y plan empresarial (operativo).
5. Mantener el sistema de contabilidad de acuerdo al manual de instrucciones contables y el proceso contable exigido por las NIC. Normas internacionales de contabilidad.
6. Exigir la conservación y mantenimiento de los inventarios de los bienes de la cooperativa.
7. Preparar toda información contable y financiera necesaria para el análisis gerencial con la periodicidad y oportunidad que se requiera.
8. Registrar y legalizar los estados financieros de la cooperativa y presentarlos oportunamente a los organismos pertinentes.
9. Coordinar con los asistentes de contabilidad, la presentación de la información contable en forma oportuna.
10. Controlar las transferencias internas y cuadro de saldos.
11. Anualmente, realizar el inventario general de bienes y revisarlos periódicamente.
12. Mantener todas las cuentas integradas y conciliadas.
13. Mantener el archivo de contabilidad actualizada.
14. Mantener actualizadas las tarjetas de responsabilidad de los bienes asignados a cada empleado.
15. Mantener actualizados los registros extra contables y cuentas depuradas, libro de salarios, declaraciones ISR ante el patrono, etc.

Control Interno:

16. Revisar y depurar la información contable que se procesan en las diferentes unidades y puntos de servicio de la cooperativa y definir políticas inherentes a la función.

17. Estudiar, evaluar y recomendar a la Gerencia General y Director Financiero los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Cooperativa.
18. Revisar que los procesos contables relacionados con las operaciones de crédito, captaciones, inversiones y otras, estén de acuerdo con las normas y políticas contables aprobados por el Consejo de Administración.

Aspectos Fiscales:

19. Ejecutar la liquidación de obligaciones y retenciones tributarias u otras legales que realiza la cooperativa de acuerdo al marco jurídico vigente.

Evaluación de desempeño:

20. Evaluar el personal a su cargo.
21. Manejar con estricta confidencialidad la información que genera el departamento a su cargo.
22. Las demás actividades ordenadas por sus superiores.

4.3.2.4 CRONOGRAMA DE INDUCCION: SOCIALIZACION DEL NUEVO TRABAJADOR.

Objetivo: Conocer la estructura física, organizacional, operativo etc., de la cooperativa.

No.	ACTIVIDADES/DIAS	1	2	3	4	5	6	7
1	Entrevista de ingreso. (después de la selección)	X						
2	Ingreso de datos personales en control respectivo, (contratación). Tarjeta temporal de acceso.	X						
3	Estructura Legal y Organizacional de la Cooperativa.	X						
4	Recorrido de las instalaciones de la cooperativa, incluyendo sus agencias o sucursales.		X					
5	Presentación a los empleados de la cooperativa		X					
6	Visita al departamento de orientación			X				
7	Visita al departamento de Recursos Humanos, entrega de cartilla de orientación.			X				
8	Visita al departamento de Auditoria, y administrativo				X			
9	Reunión con capacitación a fin de determinar los alcances de la lectura del material entregado. Evaluación de dudas, consultas y corroboración de la comprensión alcanzada.				X			
10	Derivación al área en el cual desarrollará sus tareas y comienzo de la capacitación permanente.					X	X	

4.3.2.5 COSTO ECONOMICO QUE REPRESENTA PARA LA
COOPERATIVA LA INDUCCION DEL NUEVO
CONTADOR.

(Presupuesto para dos meses).

No	COSTOS	COSTO UNITARI O	COSTO TOTAL EN QUETZAL ES Q.	COSTO TOTAL EN DOLARES USS.
				US\$1.00 = Q.760
1	Sueldos por dos meses, inducción	1,625.00	3,250.00	427.63
2	Prestaciones laborales	406.25	812.50	106.91
2	Capacitador con experiencia, 2 meses	5,000.00	10,000.00	1,315.79
3	Alquiler de salón para capacitación	500.00	1,000.00	131.58
4	Depreciación de Equipo de computo mas equipo multimedia, capacitaciones, costo equipo Q.20,000.00 al 33% año.	555.50	1,111.00	146.18
5	Depreciación de mobiliarios: escritorios, pupitres, pizarón. Q. 2,000.00 20% año	67.00	67.00	8.82
6	Alimentación, refacciones y almuerzos	990.00	1,980.00	260.53
	22 días al mes. (Ref.Q.15 Almuerzo Q.30.00)			-
7	Útiles de capacitación: cartulinas, cuadernillos, hojas, marcadores, lapiceros, calculadora.	250.00	500.00	65.79
8	Transportes	500.00	1,000.00	131.58
	Subtotal		19,720.50	2,594.80
	Imprevistos 10%		1,972.05	259.48
	Total		21,692.55	2,854.28

4.4 Recomendaciones

1. Implementar el “Manual de inducción” y desarrollar eficientemente los pasos de este instrumento, para inducir al nuevo trabajador a la empresa y al puesto para el cual es contratado, este proceso tiene como objeto dotar al nuevo empleado de los conocimientos y habilidades a fin de insertarlo a sus funciones. Planificar la etapa de inducción del recurso humano de la Cooperativa, significa priorizar los elementos mas importantes que debe conocer el nuevo colaborador, previo a iniciar sus actividades regulares, según el perfil del puesto.
2. Procurar incluir todavía a una etapa de inducción a empleados y directivos subalternos permanentes, a pesar de que fueron contratados hace más de dos años y actualmente están desarrollando sus funciones propias en la cooperativa, sin embargo desconocen varios aspectos relacionados a las funciones institucionales de la cooperativa.
3. Generar la creación de un manual de inducción, es indispensable porque a la vez es un documento informativo, donde aparezca: la historia de la cooperativa, sus fundadores, la filosofía, los valores institucionales, los objetivos generales y específicos, la misión, la visión, su situación actual en membresía, estadísticas y los estados financieros, la posición en el mercado, sus competencias, alianzas estratégicas, elementos mas importantes del plan estratégico a largo plazo. Al mismo tiempo proveer de este material a los empleados existentes y los nuevos por

ingresar, esta información escrita viene a fortalecer efectivamente la etapa de inducción.

4. Implementar un Departamento de Recurso Humano, el cual tiene como función: La planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal, asimismo el proceso de inducción del recurso humano a la empresa y al puesto. (ver modelo, perfil de puesto) como valor agregado de esta propuesta.

4.5 VALOR AGREGADO AL MANUAL DE INDUCCION.

PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

Objetivo: Dotar al nuevo empleado de conocimientos y habilidades mínimas con el propósito de insertarlo a sus funciones.

ACTIVIDAD BASICA	OBJETIVO	CONTENIDO	DURACION	PERIODICIDAD	MODALIDAD	RESPONSABLE COORDINADOR
Jornada informativa para nuevos ingresos.	Brindar al nuevo empleado información relacionado a la estructura organizacional de la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura legal y operacional de : Misión, visión, objetivos. Filosofía • Estructura del edificio, proyectos, accesos. • Normas de seguridad. • Prestaciones y servicios al personal. • Deberes y Derechos. • Diferencias entre Banco y cooperativa. 	16 horas	4 horas diarias en 4 días.	Presencial.	El Gerente/Presidente de Cooperativa.
Jornada de información de servicios.	Brindar al nuevo empleado información de la actividad principal de la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El fomento del hábito del ahorro, y las divisiones o tipos de servicios de ahorros, sus reglamentos. • La promoción de micro finanzas, sus reglamentos, políticas y procedimientos. • Instrumentos utilizados para cada servicio. 	24 horas	8 horas diarias, por 4 días.	Presencial.	Jefe departamento de ahorros y jefe depto. de Crédito.
Capacitación en Informática.	Conocer herramientas del procesador de textos, planilla de cálculos e Internet.	<ul style="list-style-type: none"> • WORD: niveles básicos y avanzados, edición de textos, contratos mutuos de créditos, convenios de ahros, configuración de paginas, almacenamiento y recuperación, Generación de tablas y combinación de correspondencias. • EXCEL: (básicos y avanzado) estructura de planilla de calculo, ingresos de datos, cálculos y operaciones básicas, Cálculo de Interés simple y compuesto, generación de gráficos, Plan de pagos de créditos, Cuotas niveladas, cuotas decrecientes, cálculo de tasa efectiva, calculo de la tasa Flat, cálculo de la tasa ponderada. Mínimos cuadrados. Utilización de formulas y funciones. • INTERNET: Servicios de conexión a Internet, explorador, correo electrónico provincial, páginas con servicios de correo y detección de virus. 	Dentro de los 60 días calendarios.	Dos encuentros semanales de 4 horas cada evento.	Semi presencial, autogestionado. Practica.	Técnico en sistema informática
Comunicación escrita en el puesto.	Desarrollar competencias de escritura para elaborar y transmitir textos coherentes, claros y sencillos. Proveer la aplicación de recursos y normas para lograr una comunicación escrita eficaz dentro de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto de la comunicación. Vías. Componentes. La escritura como proceso creativo, cognitivo, y comunicativo. El texto como categoría de análisis. Diferentes formatos informativos. El código oral y escrito. El texto informativo, expositivo y discursivo. Propiedades del código escrito. Formas usuales de tratamiento en administración cooperativa. 	Dentro de los 90 días.	Dos encuentros semanales, de 4 horas cada evento.	Semipresencial, Autogestionado. Practica.	Orientador, Jefe de la Dependencia.

Idiomas	Orientar al nuevo empleado del dominio del idioma maya, predominante de la región donde opera la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importancia de atender a los asociados en su idioma materna, inspira mas seguridad y confianza de comunicación: El Maya Quiche: términos mas utilizados en los servicios que provee la cooperativa. Cakchiquel: términos mas utilizados para los servicios de ahorros y créditos. ▪ Escritura de los idiomas mayas. ▪ Español: dominio perfecto del idioma español. ▪ Algunos términos del idioma ingles: por el uso de la computación y el Internet. Remesas familias desde los Estados Unidos. 	Dentro de los 6 meses.	Un encuentro por semana de 4 horas.	Presencial. Practicas. Simulacro.	Técnico, mayahablante. Instructor: Inglés básico.
ACTIVIDAD ESPECIALIZADA Area de Especialización	Capacitar al empleado, según funciones del puesto asignado. Ej.: Contador de Planta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión y funciones en el puesto asignado. ▪ Sistema de operación contable. ▪ Nomenclatura contable aplicada ▪ Las obligaciones tributarias, documentos contables. ▪ Supervisión contable, responsable ▪ Componentes Estados financieros. ▪ Programa de entrega de informes contables. ▪ Conocimientos de Planes y Presupuestos, ejecución. ▪ Planillas de empleados, preparación. ▪ Normas de contabilidad, y control interno. ▪ Organigrama del departamento de contabilidad, quien es el jefe. ▪ Responsables de Caja y bancos, Cortes y arqueos de caja. ▪ Conciliación bancaria. ▪ Interpretación y entrega por escrito Manual de funciones. 	Dentro de 6 meses.	5 encuentros semanales, de 6 ó 8 horas diarias.	Presencial. Prácticas.	Instructor asignado, por la cooperativa.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO.

La implementación de un departamento de Recurso Humano, es imprescindible a medida que el número de colaboradores en la Cooperativa, vaya creciendo asimismo las posibilidades económicas. Contratar a un profesional especializado en Recurso Humano será ideal, quien se hará cargo de la administración de todo lo que concierne en materia de personal. Sus funciones deberán ser: Selección, contratación, capacitación, evaluación, motivación y liquidación; además tendrá que complementar la estructura organizacional actual, elaborará el manual de funciones juntamente con la descripción de puestos, coordinará programas de capacitación acorde a las necesidades de la misma.

PROPUESTA:

Contratar a un profesional en Administración de Empresas quien se hará cargo del Recurso Humano en todos los aspectos. Asimismo se responsabilizará del área en su totalidad con todas las funciones que le compete a un Gerente de Recurso Humano.

Objetivos:

1. Contar con profesional quien se encargue de la administración del recurso humano en todos sus aspectos en la cooperativa.
2. Contar con una organización estructural adecuada y completa.
3. Conocer cada empleado sus derechos y responsabilidades a través de un reglamento interno de la cooperativa.
4. Contar con la descripción de cada puesto de trabajo, para la contratación de personal.
5. Contar cada empleado con el manual de funciones para su puesto específico.
6. Facilitar y modernizar las técnicas de contratación de personal para un mejor aprovechamiento de recurso humano.
7. Preparar y actualizar constantemente al personal de la cooperativa.

EJEMPLO DE DESCRIPCION DE PUESTO.
DESCRIPCION DE PUESTO PARA LA CONTRATACION
DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

I. Identificación del puesto.

Nombre del área:	Recursos Humanos.
Nombre del puesto:	Gerente de Recursos Humanos.
Jefe Inmediato Superior:	Gerente General.

II. Objetivo del puesto:

El objetivo fundamental es asegurar la correcta administración del recurso humano en todos los aspectos, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

III. Especificaciones del puesto:

- a. Exige determinado requisitos como:
 - i. Sexo: Irrelevante
 - ii. Estado civil: Irrelevante.
- b. Características académicas del puesto:
 - i. Mínimo pensum cerrado en administración de empresas o carreras a fin.
- c. Características generales del puesto:
 - i. Responsable.
 - ii. Organizado
 - iii. Excelente comunicación oral y escrita.
 - iv. Excelente relaciones interpersonales.
 - v. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.

- vi. Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
 - vii. Eficiente administración del tiempo.
 - viii. Tener iniciativa, creatividad e innovación.
 - ix. Capacidad para programar y coordinar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área.
 - x. Conocimiento amplio del manejo de personal.
- d. Conocimientos:
- i. Conocimiento en administración de empresas,
 - ii. Administración de personal,
 - iii. Costos,
 - iv. Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft office: Word, Excel, y power point.
- e. Experiencia laboral:
- i. Un año de manejo de personal y del área general de recursos humanos.

IV. Principales funciones:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleos.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre ellos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias,
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
12. Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se pone en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial esta también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
13. Desarrollo de talento ejecutivo. Recursos humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los

directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

14. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y principios operativos comunes, utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
15. Desarrollo de modelos para evaluación y retribución de los empleados. Recursos humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación del juicio y la evaluación de los empleados.
16. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Referencias Bibliográficas

- Cifuentes, E. (2005) *La Aventura de Investigar: El Plan y la Tesis*. Segunda edición. Magnaterra editores.
- Cooperativa “Fondos de América” R. L. (2007). *Memoria de labores*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edic.) Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Dirección General de Administración (2005). *Sector Capacitación Recursos Humanos*, Ministerio de Economía, Gobierno de la provincia de Buenos Aires.
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito FENACOAC. (2001). *Manual de funciones y Asistencia Técnica*.
- Instituto Nacional de Cooperativas, INACOP. (2005). *Estatutos Uniformes en vigencia en la Cooperativa “Fondos de América” R. L.*
- Instituto Nacional de Cooperativas, INACOP (2006). *Folleto de Principios y valores del Cooperativismo*.
- Margaret Butteris, (2006) *Reinventado Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Madrid.
- Moreno, M. (2007). *Tesis, Propuestas de manuales para el área de Recursos Humanos de un Instituto de Educación Técnica en Guatemala*.
- Morgan, R. (2000). *Material de apoyo, para el curso Planeación de Proceso de investigación científica*, Universidad San Carlos de Guatemala.

- Pinales, K., (2000). Administración de Recursos Humanos. (En red) disponible en <http://www.monografias.com/administración.Virtual>.
- Enciclopedia del Empresario (2000 – 2001). Océano Centrum.



Facultad de ciencias Económicas

Anexo 1

Administración de Empresas.

Boleta de Opinión.

Para Directivos y empleados del área operativa. (Subalternos)

La presente boleta de opinión tiene como finalidad: hacer un estudio acerca del proceso de inducción y su impacto con la ubicación al puesto, del nuevo colaborador en la Cooperativa “Fondos de América”, R. L. Se le agradece profundamente la veracidad de su respuesta.

1. ¿Conoce usted, todas sus funciones según el puesto que ocupa?
SI NO
2. ¿Tiene usted un Manual de funciones, que orienta su puesto?
SI NO
3. ¿Recibió usted capacitaciones cuando ocupó el puesto?
SI NO
4. ¿Le corrigen y le orientan por errores que cometa en su trabajo?
SI NO

5. ¿Conoce usted la filosofía de la institución donde trabaja?
SI NO
6. ¿Conoce usted los valores institucionales de su cooperativa?
SI NO
7. Conoce usted los objetivos de su institución
SI NO
8. ¿Conoce usted la Misión de su cooperativa?
SI NO
9. ¿Conoce usted la Visión de su Cooperativa?
SI NO

Nombre: _____

(no indispensable)

Facultad de ciencias Económicas

Anexo 2

Administración de Empresas.

Boleta de Opinión.

Para Directivos y empleados del área administrativa (Presidentes, Gerentes, jefes,)

La presente boleta de opinión tiene como finalidad hacer un estudio acerca del proceso de inducción y su impacto con la ubicación al puesto, del nuevo colaborador en la Cooperativa “Fondos de América”, R. L. Se le agradece profundamente la veracidad de su respuesta.

1. ¿Se planifica la selección de personal?
SI NO
2. ¿Existe un proceso de inducción, después de la selección?
SI NO
3. ¿Se evalúa el progreso del empleado en la etapa de inducción?
SI NO
4. ¿Se le informa al nuevo empleado el grado de avance?
SI NO

5. Existe un plan de capacitación dentro la etapa de inducción
SI NO

6. ¿Conoce el empleado la filosofía de la Cooperativa?
SI NO

7. ¿Conoce el empleado los objetivos de la Institución?
SI NO

8. ¿Conoce y practica el empleado la misión de la Cooperativa?
 SI NO

9. ¿Conoce el empleado la Visión de la Cooperativa?
SI NO

10. ¿Se le asigna un manual de funciones al nuevo empleado?
SI NO

11. ¿Existe un seguimiento de capacitaciones al empleado?
SI NO

GLOSARIO

PED	PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA.
AD-HONOREM	Que se hace sin retribución alguna. De manera honoraria; por solo la honra.
R. L.	RESPONSABILIDAD LIMITADA.
INACOP	INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS.
INGECOP	INSPECCION GENERAL DE COOPERATIVAS.
FENACOAC	FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.
IVE	INTENDENCIA DE VERIFICACION ESPECIAL, DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.
IVA	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.
RH	RECURSO HUMANO.
FODA	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENZAS.
CA	CENTRO AMERICA.
ISR	IMPUESTO SOBRE LA RENTA.
IETAAP	IMPUESTO EXTTRAORDINARIO Y TEMPORAL DE APOYO A LOS ACUERDOS DE PAZ.
ADG	ALARMAS DE GUATEMALA.
G & T.	GRANAI Y TAUSON.

INTERCOP
COPEM
COONAGRI

COOPERATIVA INTERNACIONAL.
COOPERATIVA EMPRESARIAL.
COOPERATIVA AGRICOLA SAN JUAN
ARGUETA.

Evaluación Integral.

Memoria de labores (2005). Fondos de América, es una cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, está identificado bajo este nombre debido a que los organizadores o fundadores, creen que tanto el departamento de Sololá como el país de Guatemala, son territorios que pertenecen al continente americano, y porque los servicios que presta se orienta al mismo nombre, su función principal está enfocada a la administración de ahorros y las micro finanzas o micro créditos.

Fondos de América, fue organizado por un grupo de personas maya hablantes de Quiché y Cakchiquel, residentes del municipio de Sololá, con una idea generada e inducida a la práctica por Pedro Feliciano Menchú Vásquez, originario de la aldea Argueta, del municipio y departamento de Sololá. Transmitida la idea a un grupo de treinta fundadores, iniciando su primera convocatoria de constitución para el día 12 de octubre del año 2003, y quedándose totalmente legalizada, autorizada y registrada su personalidad jurídica el día 12 de julio del año dos mil cinco 2005. Gracias al Acuerdo 30-2005CD, del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, basado en la Ley General de Cooperativas Decreto 82-78, aprobado por el Congreso Nacional de la republica de Guatemala.

La institución inició actividades operativas y financieras, el día 2 de noviembre del año 2005. Al principio tuvo que reclutar a tres personas para atender las primeras necesidades de la cooperativa: Organización de las políticas de servicio y trabajo, normas de control interno, estructura,

proceso de trabajos y servicios. Fueron contratados: Un Gerente, una Secretaria de atención al público y un agente de seguridad.

No existía fondos para pagar salarios, el gerente trabajaba en ad-honorem y la secretaria fue contratada para ganar solamente Q. 25.00 diarios por honorarios de prestación de servicios, al policía se comprometió un salario de Q. 900.00, pero tenía que esperar dos meses para el pago. Toda la gente había aceptado las condiciones, gracias a la aplicación de algunas habilidades de liderazgo, aunque no técnico, pero algo había que hacer para iniciar las labores de la cooperativa.

Actualmente, al cerrar el día 31 de enero del año 2007, han sido contratado a 16 personas para trabajar en los distintos departamentos de servicio que tiene organizado Fondos de América: Existe un Gerente General, dos Contadores, dos jefes de Agencias, dos asistentes en mercadeo, dos Asesores de créditos, dos receptores y pagadores, dos agentes de seguridad, dos señoritas de café al clientes. La señorita que ganaba Q. 25.00 diarios, ahora tiene un salario de Q.2, 000.00 al mes con todas las prestaciones de ley, más bonificaciones por resultados, y el salario máximo es de Q. 3,000.00 al mes.

Por otra parte, a nivel de dirección existe un Consejo de Administración integrado por 5 miembros, una Comisión de vigilancia de tres miembros, un comité de créditos de 3 miembros y un comité de educación de 3 miembros, todos con sus 4 presidentes como líderes de cada grupo.

La cooperativa inició operaciones legales el día 2 de noviembre del 2005, con un capital por el lado del pasivo de Q.15, 125.00 y una membresía de 23 asociados, pero al cerrar el mes de abril del año 2007, sus activos

según los estados financieros ascendieron a Q.7, 000,000.00. Aproximadamente con una membresía de 1,513. Según los Estados financieros al 30 de septiembre 2007, la membresía creció a 2,200 asociados y con un activo neto, o capital en giro de 10 millones de quetzales. Gracias al liderazgo positivo de los dirigentes y empleados, se ha logrado crecer aunque la competencia promueve campañas deshonestas con los clientes de Fondos de América, a pesar de ello la cooperativa sigue creciendo; el uno de septiembre del presente año inauguró una agencia mas, en la población de Nahualá.

3.8 Liderazgo

Relacionado al desempeño del liderazgo, como se ha visto existe siempre la práctica hecha por un líder, aunque parcialmente técnico y empírico, aun siendo así, se ha logrado alcanzar algunos objetivos económicos. Evaluar realmente, como se ha desempeñado el liderazgo hasta ahora, y emitir opiniones cómo debería ser, según las teorías sobre la práctica de un verdadero liderazgo a nivel de la junta directiva y de la gerencia.

1.2.1 Estructura actual de dirección

Actualmente Fondos de América, es dirigida por cuatro Órganos Directivos, los que a continuación se detalla:

1.2.1.1 Consejo de Administración:

Este órgano directivo, está integrado por cinco miembros directivos, un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal I. El mismo responsable de la dirección y administración de los objetivos y metas de la cooperativa, sus atribuciones son establecidos en el artículo numero 60º. De los estatutos uniformes vigentes, y tienen permanencia dos años en sus funciones. Siendo los puestos siguientes:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretaria
- Tesorera
- Vocal

1.2.1.2 Comisión de Vigilancia:

Este órgano directivo está integrado por miembros directivos, un presidente, un secretario y un vocal. Su responsabilidad según el artículo número 63°. De los estatutos es fiscalizar y velar porque se cumplan los objetivos de la cooperativa, también dura dos años en sus funciones. Integrados la manera siguiente:

- Presidente
- Secretario
- Vocal

1.2.1.3 Comité de Crédito:

Este órgano directivo esta integrado por tres miembros, un presidente, un secretario y un vocal. Sus funciones según el artículo numero 70°. De los estatutos son el velar porque los créditos sean eficientes en beneficio de los asociados de la cooperativa, duran dos años en sus funciones. Integrados de la forma siguiente:

- Presidente
- Secretario
- Vocal

1.2.1.4 El Comité de Educación

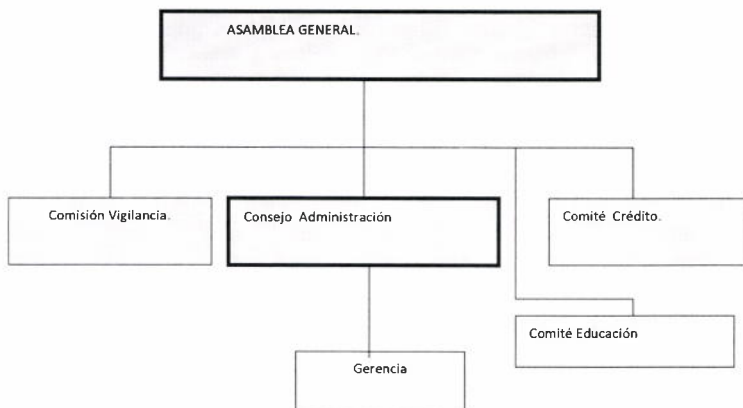
Este órgano directivo esta integrado por tres miembros, un presidente, un secretario y un vocal. Sus funciones según el artículo numero 66°. De los estatutos, es velar porque los objetivos sociales y económicos, principalmente la educación cooperativa sea promovida en beneficio de los asociados de la cooperativa; duran dos años en sus funciones. Integrados de la forma siguiente:

1. Presidente
2. Secretario
3. Vocal

1.2.1.5 La Gerencia General.

El consejo de Administración, de acuerdo a los Estatutos ha delegado sus funciones a un Gerente general, como responsable de ejecutar los planes y presupuestos autorizados por el mismo Consejo.

Estructura Legal



1.3. Filosofía de la Cooperativa:

- Puramente Cooperativista, basada en la ayuda mutua, reciprocidad en los servicios de micro ahorros, micro créditos. La unión de pequeños fondos en conversión a grandes ahorros y créditos.
- Accesibilidad completa sin discriminación alguna, promoviendo la economía desde la extrema pobreza hacia una economía de desarrollo, entre sus asociados.
- Protección familiar: la creación de un fondo solidario generado por los mismos miembros de la Cooperativa, para proveer protección médica y funeraria en beneficio del asociado y su familia.
- Justicia en la intermediación financiera: los fondos aportados y ahorrados por una comunidad asociada serán invertidos en la misma, en busca del desarrollo económico poblacional local, evitando la transferencia de riqueza hacia otros sectores desarrollados.

1.4. Valores:

1. *Honradez*: siempre transparente como el agua de un manantial, en la administración de los recursos, los servicios, los compromisos sociales y económicos: fines y objetivos
2. *Humanista*: el asociado es un elemento humano, sensible a las necesidades y a la vida misma, para las cuales, la Cooperativa es un instrumento real de solución y protección.
3. *Solidaridad*: En cualquier momento y lugar, la cooperativa será siempre solidaria con sus asociados asimismo con las Organizaciones sociales de bienestar común.

4. *Eficiencia y Eficacia:* atención esmera y personalizada, velocidad en los trámites y soluciones inmediatas. Institución de autogestión y autosuficiente.
5. *Servicio:* Es una Institución de servicio y desarrollo social, no lucrativa. Prioriza el plan de atención al cliente, no el plan del éxito.
6. *Discreción:* La Junta Directiva, Gerentes, Directores, Ejecutivos, Jefes, Coordinadores y todo el personal administrativo y operativo de Fondos de América, son personas altamente disciplinadas a guardar discreción, principalmente en el manejo de información relacionada a sus funciones, de los asociados (as) y de la cooperativa en general.

Anexo 5.

FODA

PROCESO:

Durante las visitas sostenidas con la Cooperativa, se procedió a entrevistar verbalmente algunos directivos asimismo empleados para obtener algunas opiniones según las áreas en evaluación, también hubo acceso en los libros de actas, estatutos, trifoliales para recopilar varios aspectos de importancia para poder elaborar los siguientes resultados.

AREA

ADMINISTRATIVA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Organización legal: Estatutos, reglamentos internos, políticas de servicios	1. Algunos elementos del reglamento de créditos, no se respetan	Evaluar uso del reglamento, consensuar a nivel de empleados, depto de crédito	Puede incrementar la cartera morosa
1. Planificación Estratégica, parcialmente preparada, con metas a largo plazo	1. Le faltan objetivos específicos, metas a corto plazo y metas a mediano plazo	Preparar un plan estratégico completo Objetivo general, específicos, escala de valores, metas a corto, mediano y largo plazo	Puede no alcanzar eficientemente los objetivos, por no estar claros, desorientado
1. Existe una dirección, bajo una estructura de funciones	1. Que las funciones, están parcialmente escritas	Reestructurar las funciones y Definir bien la DIRECCION	Conflictos, y usurpación de funciones
4. Existe CONTROL, bajo una estructura de códigos contables	4. El control de las cuentas, presupuestos y estados financieros, Parcialmente automatizado	Automatizar, todos los controles contables y presupuestos y control de inventarios	Perdida de valores económicos, quejas de clientes Desprestigio institucional

AREA

RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>* Existe un equipo eficaz de trabajo, por aceptación de los clientes.</p>	<p>Faltan documentos descripción de funciones y atribuciones</p>	<p>Elaboración de un Manual específico de funciones y atribuciones.</p>	<p>Conflicto laboral, Usurpación de funciones, Quebrantamiento de líneas de comunicación.</p>
<p>* La cooperativa, cuenta con grupo de empleados, dispuesto a trabajar para la institución, según las necesidades.</p>	<p>Directivos y empleados en funciones, no tuvieron un proceso de INDUCCION al puesto, cuando empezaron la relación laboral. Por tanto desconocen los objetivos, la misión, visión, la filosofía y las estrategias de la Cooperativa.</p>	<p>Implementar un material de apoyo, que contenga un plan para cumplir con el proceso de INDUCCION a la empresa y al puesto, así mejorará el desempeño laboral.</p>	<p>Si no se conocen los objetivos, la misión y la visión para el cual se constituyó la cooperativa, tampoco se alcanzará el éxito deseado, no tiene futuro, podría fracasar. NO SE LOGRARÁ UN ALTO NIVEL DE DESEMPEÑO, POR PARTE DE LOS EMPLEADOS.</p>
<p>* Se superan los salarios mínimos, con la mayoría del personal operativo y administrativo.</p>	<p>Existen salarios por debajo del salario mínimo según las leyes laborales, solamente con algunas personas.</p>	<p>Implementar política apropiada de remuneración, para mayor satisfacción de los empleados.</p>	<p>Fuga de talentos, personas con experiencia o aprendidas puede abandonar la empresa.</p>
<p>* Hay capacitación para el personal</p>	<p>Que las capacitaciones no están bajo plan estricto, falta una evaluación de las necesidades de capacitación.</p>	<p>Implementar un plan de evaluaciones de necesidades de capacitación y un plan de capacitación.</p>	<p>Aumento del margen de error en los servicios de la institución, por deficiencias en las capacitaciones.</p>
<p>* Del grupo del personal existen personas con bastantes experiencias en materia de finanzas cooperativas.</p>		<p>Contar con grupo, con conocimientos y experiencias completas.</p>	

AREA

RECURSOS FINANCIEROS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Que los recursos en su mayoría provienen de los propios asociados ahorristas. 	Existen de 5 asociados con ahorros, mayores de Q.400 mil, cada uno. En Caso que se retiraran, descapitalizan a la Institución.	Implementar estrategias para Captar la mayoría de ahorros, con promedios de Q25, diferentes plazo.	Algunos asociados asocian los problemas bancarios, con la cooperativa. Perjudican el prestigio de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Que la empresa cooperativa, tiene la sede en área geográfica de remesas familiares. 	Falta fortalecer alianza con mas remesadoras familiares, desde los U.S.A. actualmente se cuenta con solamente 3 CIA, de remesas. Vigo, orders Express, SIGUE.	Implementar un plan de alianza intensiva: Wester Union, Money Gram, etc. Para mayor cobertura.	puede acaparar las remesas familiares.
<ul style="list-style-type: none"> Que las tasas activas de interés, son variadas con el propósito de hacer más rentable a la cartera de crédito. 	Que existe una cartera morosa del 17%. Aunque con una tendencia hacia el 10%.	Implementar un plan específico para controlar la cartera vigente, cartera vencida. Con el propósito de bajar la tasa de morosidad al 5% meta.	Incurrir la institución en pérdidas cuando la cartera vencida, tiende a crecer.
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente la cooperativa, no depende de ninguno crédito bancario, y otros. Maneja recursos propios de asociados. 	Dependencia a los asociados.	Captar recursos financieros mixtos: parte de asociados y créditos externos, buscar recursos subsidiados.	Demanda de retiros de ahorros.

AREA

INFRAESTRUCTURAS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> La institución utiliza edificios con adecuada presentación, modelo agencias bancarias. 	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con edificios propios. Arrendamientos de alto costo. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir finca, con extensión amplia, para construir edificios, incluso para autobanco. 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia cuenta con edificio propio. Puede que desmiembra la credibilidad a la institución.
<ul style="list-style-type: none"> Existen Cajas fuertes, para el resguardo de efectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen bóvedas especializadas para cajas fuertes. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear diseños para bóvedas, mejora la presentación y seguridad para los efectivos. Mayor credibilidad para los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> Hurto de valores económicos. La delincuencia controla las debilidades, y planifican asaltos.
	<ul style="list-style-type: none"> Las instalaciones, algunas veces se vuelven incómodos o insuficientes cuando se aglomeran los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir locales amplios. Mejorar espacio y comodidad a los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia, amplían sus instalaciones constantemente.
<ul style="list-style-type: none"> Los edificios son seguros. Concreto y terraza. 	<ul style="list-style-type: none"> Concentración de ambiente calorífico, falta oxígeno. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistemas de aire acondicionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Criticas de parte de los clientes.

FASES DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO:

1. **RECURSO HUMANO:** candidatos potenciales, para reclutamiento de recurso humano.
2. **CAPITAL HUMANO:** Colaboradores contratados, después de una selección de candidatos. Preparados, entrenados, capacitados.
3. **TALENTO HUMANO:** Colaboradores que sobre salen en sus funciones en los distintos puestos, profundizados en las necesidades de la empresa.

